

## Kartell vagy fúzió?

A budapesti nagymalmok stratégiái a 20. század első harmadában<sup>1</sup>

*„A vállalatok mai kedvezőtlen konjunktúráján  
csak az erők koncentrációja enyhíthet”<sup>2</sup>*

A budapesti nagymalmok története drámai fordulatot vett 1925 után. Ekkorra már minden résztvevő számára egyértelművé vált, hogy többé nem tér vissza a 19. századi prosperitás, és az ágazatnak súlyos válsággal kell szembenéznie. Tanulmányomban egyrészt ennek okait szeretném megvizsgálni, másrészt azt bemutatni, hogy a krízis nem volt minden előzmény nélkül. Már a 19. század utolsó évtizedeitől jelentkezett a hazai nagymalmok tévesztése a világpiacon, a csökkenő versenyképesség, ami felerősítette a belföldi versenyt is. Tézisem, hogy a magyarországi nagy kereskedelmi malmok hasonló megoldásokat kerestek a problémák megoldására, mint a korabeli külföldi nagyvállalatok: horizontális és vertikális integrációk révén próbálták a méretgazdaságosságot elérni, termelési önköltségeiket csökkenteni. A verseny korlátozása érdekében pedig alapvetően két eszközt alkalmaztak: kartelleket alakítottak, illetve nagy fúziók révén kísérelték meg piaci környezetüket ellenőrzésük alatt tartani. Dolgozatomban azt vizsgálom meg, hogy a budapesti nagymalmok milyen sikerrel alkalmazták ezeket a válságkezelési stratégiákat, és ezek mennyire feleltek meg a hazai vállalati, gazdasági környezetnek. A tanulmányban levéltári dokumentumok és a korabeli sajtó felhasználásával elemzem a krízis megoldása érdekében tett lépéseket, a megfogalmazott terveket, elsősorban a legnagyobb hazai malomipari vállalat, az Első Budapesti Gőzmalom Részvénytársaság (EBG) esete alapján.

---

1 Rövidebb, angol változata eredetileg megjelent: Pogány 2015.

2 Elvileg létrejött a vidéki malomkoncentráció. *Pesti Tőzsde*, 1926. május 13. 19.

### *A budapesti gőzmalmok az első világháború előtt*

A fővárosi nagymalmok történetének első szakaszát már többen elemezték, jól ismerjük azokat a tényezőket, amelyek a páratlan sikerek mögött álltak, és amelyeknek köszönhetően Budapest a világ egyik legfontosabb malomipari központjává vált az 1860-as, 1870-es években.<sup>3</sup> A piacvezető pozíciót és a technológiai előnyt nem sikerült ugyanakkor tartósan megőrizni. Az 1880-as évektől a hazai liszt kivitel fokozatosan kiszorult a nemzetközi piacokról. A budapesti őrlési módszereket máshol is alkalmazni kezdték, a tengerentúlról jó minőségű, olcsó liszt érkezett, vagy pedig az amerikai, kanadai, argentin, orosz gabonából az egykori importőrök maguk gyártottak lisztet, ami már nem maradt el minőségben a magyar termék mögött. A fővárosi malmok versenyképessége csökkent, áraik nem tartottak lépést a nagy mennyiségben az európai piacokra érkező tengerentúli őrlemények árával.<sup>4</sup> A budapesti társaságok termelékenysége jóval alacsonyabb volt, mint a nagy amerikai vállalatoké. Richard Perren adatai szerint az Egyesült Államokban a hengermalmokra rendkívül alacsony munkaerőigény volt jellemző. 1890-ben Minneapolisban egy munkás 562,5 tonna lisztet állított elő, Budapesten ugyanakkor ez az érték csak 136,1 tonna volt.<sup>5</sup> A magyar statisztikák alapján is hasonló adatokat kapunk; 1890-ben a budapesti gőzmalmokban egy kereső átlagosan 134,3 tonna lisztet állított elő (1. táblázat). Ha csak a fizikai munkások számát vesszük figyelembe, akkor 150,7 tonna volt az egy munkásra jutó liszt mennyisége, vagyis az amerikai üzemek magas gépesítettségének és jobb szervezettségének köszönhetően az ottani termelés hatékonysága nagyjából a négyszerese volt a hazainak. A termelékenység a századfordulón sem mutatott jelentős javulást, messze elmaradt az Egyesült Államokra jellemző értékek mögött (1. táblázat). Perren szerint, bár Magyarországon olcsó volt a munkáskéz, a malomipart elsősorban az tette vonzóvá a hazai befektetők számára, hogy kevés szakképzett munkást igényelt.<sup>6</sup>

1. táblázat. A budapesti malomipar termelékenysége, 1890–1910

Év	Előállított liszt (ezer tonna)	Összes kereső (fő)	Összes segéd-személyzet (fő)	T1	T2
1890	459,3	3 420	3 048	134,30	150,69
1900	578	3 694	3 248	156,47	177,96
1910	609,4	4 144	n. a.	147,06	n. a.

T1: egy keresőre jutó termelés, tonna.

T2: egy fő segéd-személyzetre jutó termelés, tonna.

Forrás: Magyar Statisztikai Évkönyv 1893, 1900, 1910; Népszámlálás 1910: 396–397.

3 Sándor 1959; Kövér 1982; Kövér 2002; Klement 2010; Klement 2012a.

4 Klement 2012a: 20–34; Klement 2010: 45–47.

5 Perren 1990: 427–428.

6 Perren 1990: 427–428.

A piacvesztésben a kínálat megsokszorozódása mellett szerepet játszott a kereslet csökkenése is. Az 1880-as években a nyugat-európai élelmiszerárak csökkenése és a reálbérek növekedése az élelmiszerfogyasztás szerkezetének változását, a liszt- és kenyérfogyasztás arányának csökkenését, míg a hús- és tejtermékek, cukor-, zöldségfogyasztás növekedését idézte elő.<sup>7</sup> Klement Judit és Kövér György kutatásából tudjuk, hogy a hazai malomipar jövedelmezősége már az 1880-as évek közepétől romlott, és fokozatosan elveszítette azt a vezető szerepet, amelyet a hazai iparosodás kezdetén betöltött. A 20. században sem tért vissza a kedvező konjunktúra, a kieleződő árverseny, a piacokért folytatott harc határozta meg az üzletpolitikát az első világháború előtti időben is. Az éles verseny újabb beruházásokra ösztönözte a vállalatokat, a vámkülföldi eladásokat azonban ennek ellenére sem sikerült növelni, ami még nagyobb mértékben kihasználatlan kapacitásokhoz, gyorsan növekvő önköltséghez, alacsony rentabilitáshoz vezetett.<sup>8</sup>

### *Az első világháború és következményei*

Az első világháború további súlyos veszteségeket hozott a hadigazdaságban önállóságukat veszített malmok számára. A közellátás szempontjából nélkülözhetetlen malomipar elsőként került hatósági irányítás alá, már 1914 októberében megjelentek az első jogszabályok. A gabonakészleteket zárolták, a gabona felvásárlása, majd rekvirálása az 1915-ben létrehozott hadigazdasági szerv, a Haditermény Részvénytársaság kizárólagos joga lett, a malmok önálló lisztértékesítési jogát is megszüntették. A hatóságilag kiutalt gabonát kizárólag a rendeletekben megszabott kiórlési arányok szerint dolgozhatták fel, a korábban megszokott 20–23 fajta liszt helyett csak háromféle lisztet gyárthattak, a főző- és kenyérlisztet a rendeletekben megszabott póanyagokkal (árpa, kukorica, burgonya- és rizsliszt) kellett keverniük, és a késztermék fölött is a hadigazdasági szervezetek rendelkeztek. Szterényi József és Ladányi Jenő hadigazdaságról szóló munkájukban így jellemezték a kialakult helyzetet: „*A nagyszabású malomüzemek átalakulnak kikészítő telepekké, melyek örlési díj ellenében örlik a rendelkezésre adott gabonát.*”<sup>9</sup> Mindez azt jelentette, hogy a háborús élelmiszer-drágulásból leginkább a szabályok alól magukat könnyebben kihúzó kis vidéki malmok tudtak előnyre szert tenni. A gabonahiány miatt a malmok sokat szüneteltek.<sup>10</sup> A budapesti gőzmalmok számára a hadsereg részére végzett bér-

7 Perren 1990: 429; Tomka 2009: 310–315.

8 Klement 2012a: 40–55; Klement 2015; Kövér 2002.

9 Szterényi–Ladányi 1933: 265. A háború alatti és az azt követő időszak lisztellátási problémáiról: Bódy 2018.  
10 Szterényi–Ladányi 1933: 103–104, 265–266, 344–346; Pogány 2000: 248.

munkából keletkezett némi haszon, azonban likvid forrásaikat, nyugdíjalapjukat gyakran a később teljesen elértéktelenedő hadikölcsönkötvényekbe fektették.<sup>11</sup>

A háború pusztításai, a kötött gazdaság, majd a román megszállás is komoly károkat okozott a hazai malmoknak.<sup>12</sup> Az igazán nagy, szinte jövátéhetetlen csapást azonban az Osztrák–Magyar Monarchia felbomlása és a trianoni békeszerződés rendelkezései jelentették; a külső vámokkal védett, 51 millió fogyasztót jelentő közös piac, a biztos vámbelföldi elhelyezés megszűnése rendkívül nehéz helyzetbe hozta a nagy volumenű exportra berendezkedett fővárosi vállalkozásokat, miközben a szűkös hazai gabonatermeléshez és a kisebb kereslethez képest túlméretezett termelési kapacitások jelentősen növelték az önköltségeket. A gabona minősége is romlott, amit gyakran kifogásoltak a külföldi vásárlók. 1929. december 10-én, a Magyar Közgazdasági Társaság által rendezett ankéton Stux Sándor,<sup>13</sup> az Első Budapesti Gőzmalom vezérigazgatója, a Magyar Fővárosi Malomegyesület elnöke is komoly gondnak nevezte a magyar búza rossz minőségét. A magyar gabonát a nemzetközi piacokon 40–50%-kal olcsóbban lehetett eladni, mint a kiváló külföldi gabonákat, például a Manitoba búzákat, sőt a jugoszláv tiszai búza ára is magasabb volt. A hazai vállalatok szorgalmazták, hogy a kormány tegyen lépéseket a búzanevelés és a jobb vetőmagok széles körű elterjesztése érdekében.<sup>14</sup>

A fővárosi malmok helyzetén az sem segített, hogy az immár vámhatárokkal elzárt osztrák és cseh piacokon saját malomipar épült ki, és liszt helyett egyre inkább csak gabonát vásároltak Magyarországon. A magyar liszt a harmincas években végképp kiszorult hagyományos piacairól, elsősorban Csehszlovákiából

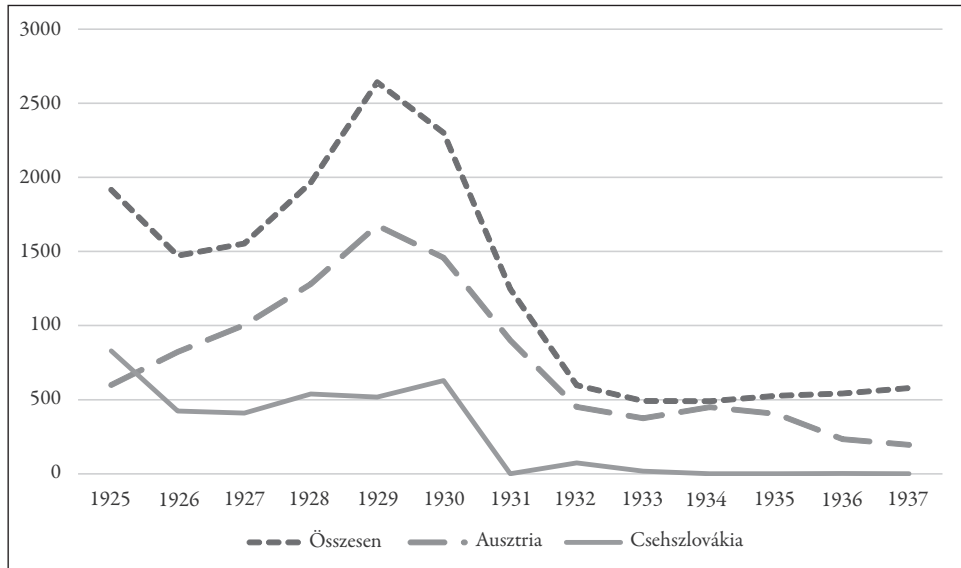
11 Az Első Budapesti Gőzmalmi Részvénytársaság is így tett, lásd BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 5. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. Az igazgatóság jelentése az 1916. üzletéről; Az igazgatóság és a felügyelőbizottság jelentése, valamint zárszámadás, 1917. üzletév. BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 2. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. 1930. évi rendes közgyűlés, 1931. február 21.

12 Az Első Budapesti Gőzmalom galaci malma 1917-ben „ellenséges tűz áldozata lett”, a konzernbe tartozó szentesi, mezőtúri és szarvasi malmok berendezéseit pedig leszerelték és elhurcolták a román megszállás alatt. BFL XI. 1005. 5. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok 1918–19. évi közgyűlés, 1921. január 21.

13 Stux Sándor 1877-ben született Érsekújváron, 1893-ban, 16 évesen lépett az EBG szolgálatába. 46 évet töltött el a cégnél, végigjárta a vállalati számlárlétrát, kezdetben gyakornok volt, később tisztviselőként, cégvezetőként, majd vezérigazgatóként egyre fontosabb feladatokat látott el. A Pesti Molnároknál képviselte az Első Budapesti Gőzmalom, 1911-ben cégjegyző, 1916-ban igazgatóhelyettes, majd igazgató. 1923 júniusában, Langfelder Ede lemondását követően az EBG vezérigazgatója lett. A konzern tizenegy malmában rendelkezett részvénytulajdonnal. 1926 nyarán a Magyar Fővárosi Malomegyesület társelnökének választották (Katona Zsigmond volt a másik társelnök), a GYOSZ ügyvivő igazgatósági tagja. 1939 nyarán, több igazgatósági taggal együtt, lemondott vezérigazgatói posztjáról, helyére dr. Marschall Ferenc titkos tanácsost, nyugalmazott földművelésügyi minisztert kérték fel. BFL XI. 1005. 4. doboz, Jegyzőkönyv, 1939. június 16. rendes közgyűlés; Klement 2012a: 347; A Malomegyesület új elnököt választott. *Pesti Napló*, 1926. július. 1. 3; Budapesti Czím- és lakásjegyzék 1911: 589; Budapesti Czím- és lakásjegyzék 1916: 662; Budapesti Czím- és lakásjegyzék 1922–1923: 321; Lengyel 1993: 148.

14 Stux 1929: 7. A magyar gabona és liszt minőségének kérdéséről Bud János közlelmelésügyi miniszter már 1924-ben vizsgálatot rendelt el, a kérdésről készült jelentés: BFL XI. 1005. 10. doboz, Ismeretlen szerző jelentése. Budapest, 1924. június 29.

1. ábra. Magyarország búzaliszt- és darakivitele, 1925–1937 (ezer mázsa)



Forrás: Magyar Statisztikai Évkönyvek

(1. ábra). A kivittelt megnehezítette, hogy az utódállamokban súlyos vámokat róttak ki a lisztre, amelyek a gabonavámokat sokszorososan meghaladták.<sup>15</sup>

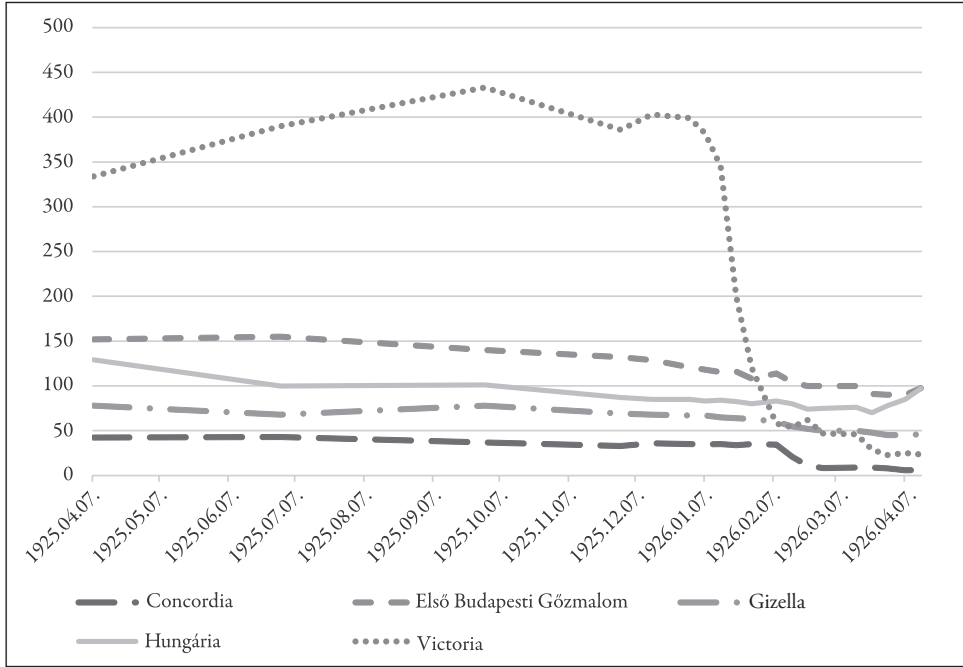
A stabilizációs időszak legnagyobb tőzsdei krízisét az egykor az egyik legsikeresebb és legnagyobb fővárosi malom, a Victoria részvényárfolyamának szinte megállíthatatlan zuhanása idézte elő 1925 decemberében.<sup>16</sup> A Victoria Gőzmalom összeomlását a Hatvany-Deutsch család többségi tulajdonában levő Concordia malomé követte, 1926. február közepén. Mindkét nagy gőzmalom bukásában alapvető szerepe volt a nagy veszteségeket hozó, rosszul sikerült amerikai határidős üzleteknek, a külföldi eladósodásnak és az exportlehetőségek hiányának. Míg Bécsben a pénzügyi szanálást követően a bankok, Pesten a gőzmalomok estek áldozatul az inflációs konjunktúra megszűnésének. A válság tartósnak bizonyult, amit a részvényárfolyamok alakulása is mutat (2. ábra). Mérő Katalin számításai szerint a két világháború között a malomrészvények teljesítették az összes értékpapír közül a leggyengébben a budapesti értéktőzsdén.<sup>17</sup>

15 A fővárosi malmok helyzetéről, a kiviteli nehézségekről lásd a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara éves jelentéseit 1925 és 1932 között. Szűcs 1978: 76–77.

16 Pogány 2003.

17 Mérő 1987: 1258.

2. ábra. Budapesti nagymalmok részvényárfolyamai, 1925–1926 (ezer korona)



Forrás: *Pesti Tőzsde*, árfolyamjegyzések

Mindezek a tényezők eddig is ismertek voltak. A hazai malmok versenyelőnyének elvesztését gyakran a külső piacok megváltozásában kerestük, a 19. század végének agrárválságában vagy a trianoni béke területi rendelkezéseiben, a két világháború közötti időszak növekvő protekcionizmusában. Kevésbé vizsgáltuk eddig azonban azt, hogy a vállalatok üzleti politikája mennyire volt képes reagálni a gazdasági környezet gyors változásaira, a nemzetközi piaci viszonyok módosulására, lépést tudott-e tartani a korszak trendjeivel, a nagy méretű külföldi versenytársak megjelenésével. A már az 1880-as években megkezdődő, majd a világháború után felerősödő kedvezőtlen folyamatok, a technológiai előny elvesztése, a nem eléggé rugalmas lisztárak, a külföldi piacokról való kiszorulás, vajon mindez nem azt bizonyítja-e, hogy nem sikerült megfelelő választ adni az új kihívásokra, hogy a megváltozott piaci feltételekhez való alkalmazkodás nem volt eredményes? A már hosszabb ideje fennálló problémák az első világháború után még inkább kiéleződtek, amikor elvesztek az utolsó elhelyezési lehetőségek is a Monarchia vámhatárokkal védett belső piacán.

*A vállalati forradalom a 19. század végén*

A 19. század utolsó évtizedeiben, elsőként az Egyesült Államokban, de később Nyugat-Európa számos országában is *vállalati forradalom* kezdődött; az ipar, a bányászat és a szolgáltatások terén egyaránt nagy méretű vállalatok jelentek meg, a gazdasági tranzakciók egyre nagyobb hányadára e szervezetek keretében került sor. Nem pusztán az óriási tőkebefektetések, a foglalkoztatottak nagy száma különböztette meg ezeket más vállalati formáktól. A többféle, diverzifikált tevékenység, az elkülönült termelési egységek szükségessé tették, hogy a tulajdonos és családtagjai helyett teljes munkaidőben foglalkoztatott, szakképzett, fizetett, professzionális menedzserek irányítsák ezeket a vállalatokat, akik a vállalatszerkezetet a vállalati stratégiához igazították, és gondoskodtak arról, hogy az óriási állótőke-beruházások megtérüljenek, a komplex termelési folyamatok gondos megszervezésének eredményeként méretgazdaságosan és nyereségesen állítsák elő a különféle termékeket. Alfred Chandler e nagyvállalatok elengedhetetlen jellemzőjének tekintette azt is, hogy tömegesen előállított, szabványosított termékek gyártására rendezkedt be, és a vállalat maga gondoskodott értékesítésükről, nem bízta azt a piacra.

Az új, nagy kapacitású gépeknek, berendezéseknek köszönhetően fel lehetett gyorsítani a termelési folyamatot, és a folyamatos üzem, a nagy áteresztőképesség biztosítása esetén nagyon jelentős egységköltség-csökkenést lehetett elérni sok iparágban. A tőkeigényes ágazatokban a nagy befektetett tőke miatt az egységköltségben nagy volt az aránya az állótőkének a munkabérekhez és az anyagköltséghez képest. Ezért lehetett a termelés volumenének növelésével, a standardizált tömegtermelésre való átállással, a kapacitások jobb kihasználásával jelentős egységköltség-csökkenést elérni, és így az alacsonyabb eladási ár mellett is nagy haszonra szert tenni. A költségelőny elérése azonban nem volt automatikus, hanem állandó figyelmet, szervezést, a termelési folyamatok gondos összehangolását, a szűk keresztmetszetek megszüntetését, a folyamatos input biztosítását, és ami talán a legfontosabb, a termékek tömeges értékesítésének megszervezését igényelte. Csak ezek eredményeként jelentkeztek a nagyvállalatokra jellemző költségelőnyök, amelyek révén ki tudták szorítani a kisebb versenytársakat a piacról. Ellenkező esetben viszont a költségek gyorsan megugrottak, és súlyos veszteségek léptek fel a befektetett tőkének nem megfelelő hatékonysággal való hasznosítása következtében. A vállalatok jellemzően négy módon növelték a méreteiket: vertikális vagy horizontális integrációk, fúziók vagy akvizíciók révén.<sup>18</sup>

A malomipar különösen alkalmas volt arra, hogy ilyen keretekben szervezzék meg, nem véletlen, hogy itt már korán létrejöttek a nagy méretű vállalkozások. A magyar malomipar is elindult ezen az úton, a befektetők sok szempontból úttörőként ismerték fel a nagy volumenben előállított, homogén, standardizált tömeg-

<sup>18</sup> Chandler 1996; Schmitz 2002.



termékek gyártásában, a folyamatos termelést biztosító technológiákban, a nagy méretű állótőke-beruházásban rejlő üzleti lehetőségeket. Ugyanakkor az is jól látszik, hogy számos olyan szervezetépítési beruházás, amit a korabeli amerikai vagy német nagyvállalatok megléptek, hiányzott a hazai nagymalmokban. Ilyen volt például a tevékenység diverzifikálása, a vertikális integráció vagy az önálló értékesítési szervezetek létrehozása.

Az amerikai modell a tömegméretekben előállított termékek tömeges értékesítésének vállalaton belüli megszervezése, saját kereskedelmi osztály, értékesítési hálózat, marketingpolitika kialakítása volt. Magyarországon viszont inkább az volt a jellemző gyakorlat, hogy gabona-nagykereskedő cégekkel, ügynökökkel álltak kapcsolatban a vállalatok, nem saját maguk gondoskodtak termékeik értékesítésének, piacának megszervezéséről, a saját márkanéven kínált áruik széles körű reklámozásáról, piaca juttatásáról, kiskereskedelméről. A termékdiverzifikáció is szerény mértékű maradt.<sup>19</sup> Klement Judit szerint a malomvállalatok lisztjeik eladására kiterjedt lisztügynöki hálózattal rendelkeztek, saját ügynököket és lisztbizományosokat alkalmaztak. A fennmaradt idegen nyelvű malomplakátok és hirdetési rölapok alapján feltehetően külföldön is rendelkezhetek ilyen jellegű üzleti kapcsolatokkal.<sup>20</sup>

A Chandler által leírt utat követték az amerikai nagy malomipari vállalatok, a hazai malmok első számú versenytársai. Az Egyesült Államokban az 1890-es évektől a vállalatok a méreteiket vertikális integráció révén növelték, saját értékesítési és nyersanyagbeszerzési részlegeket hoztak létre. A legnagyobb cégek – mint a két minneapolis-i óriás, a Washburn-Crosby és a Pillsbury – áttértek a nagybani eladásról a csomagolt termékek értékesítésére, és márkanévvel ellátott áruikat széleskörűen reklámozták. A General Mills 1928-ban jött létre, öt nagy malomvállalat egybeolvadásából, hogy a termelés és a kereskedelem területén egyaránt kiaknázhassák a méretgazdaságosságból adódó költségmegtakarítás előnyeit. A fúzió után a General Mills a világ egyik legnagyobb malomvállalata lett. A fúziót a Washburn-Crosby Company indítványozta, amely már a 20. század elejétől csillagászati összegeket költött márkanévvel rendelkező liszttermékei hirdetésére. A húszas évek elején a vállalatnak már saját reklámosztálya és rádióadója volt, amely a cég különféle termékeit reklámozó sorozatokat sugárzott, mint például az 1924-ben induló *Betty Crocker Cooking School of the Air*. David Danbom szerint Betty Crockernél, a reklámokban szereplő fiktív háziasszonynál csak Eleanor Roosevel volt a korszakban ismertebb. Az 1930-as években a lisztkereslet csökkenésére reagálva a cég elkezdett saját lisztjeiből reggeli gabonapelyheket és más csomagolt késztermékeket gyártani. Élelmiszerboltokat vásárolt fel, amelyekben közös értékesítési politikát

19 Egyes malmok a jövedelmek növelésére kétszerüstet, lótapaszt előállító melléküzemágakat építettek, vagy kenyeret sütöttek az első világháború alatt. Szerényi-Ladányi 1933: 266. Az Első Budapesti Gőzmalom a húszas évek végén kezdett bele a kekszgyártásba, mások árpa- vagy rizshántoló üzemet, malátapörkölőt alakítottak ki. A pesti nagymalmok leépítik a gabonaőrleést. *Pesti Tözsde*, 1928. február 15.

20 Klement 2010: 71.



alakított ki. A meglévő gyártási kapacitásainak optimálisabb kihasználása érdekében diverzifikálta a termelését, vitaminokat, háztartási cikkeket kezdett előállítani, és kiépítette állati takarmány terméksorát is. A második világháború időszakában már kenyérpírítókat és más háztartási készülékeket is gyártott a vállalat, amelyeket saját élelmiszer-üzletláncában értékesített.<sup>21</sup>

Kanadában sem volt ismeretlen ez a fajta üzletpolitika. A W. W. Ogilvie Milling Company vertikális integráció révén növelte méreteit, és modern nagy kapacitású malmokat épített. Winnipegi malma 1890-ben napi 1800 hordós<sup>22</sup> kapacitással rendelkezett, amit 1900-ban 2500 hordóra emeltek, 1909-ben a család legnagyobb malma, a montreali Royal Mill napi 6000 hordó (533,4 tonna) lisztet gyártott. A családi vállalkozás 1909-ben megépítette a brit birodalom, de talán a világ legnagyobb malma: a Point Douglas-i (Winnipeg) telep napi 4000–8000 hordós (355,6–711,2 tonna) kapacitással rendelkezett (a legnagyobb kapacitású budapesti vállalat, az Első Budapesti Gőzmalom összes telepe együtt napi 220,3 tonna lisztet állított elő 1909-ben). A nagy gőzmalom építése és felvásárlása mellett az 1880-as évektől óriási elevátorokat (felvonós lisztsilókat) létesített szerte a prérin, a vasútvonalak mentén, valamint pékségeket és más, saját lisztjei hasznosítására szolgáló vállalkozásokat hozott létre versenyképességének és profitjának növelése érdekében.<sup>23</sup>

### *Kartellek és fúziók*

A tőkeigényes iparágak számára – a nagy állótőke-beruházások következtében – különösen veszélyes volt az árverseny, a piacokért folytatott konkurenciaharc, amely csökkenő értékesítést, zuhanó eladási árakat, egyre nagyobb veszteségeket, a termelési kapacitások növekvő kihasználatlanságát idézhették elő. Ezért rendszerint üzleti környezetük, a piacok, az árak és a versenytársak ellenőrzésére törekedtek. Fligstein szerint a menedzserek és vállalkozók két módon védhették meg a vállalatukat, és biztosíthatták üzleti környezetük stabilitását: vagy megtámadták a versenytársukat, mielőtt az támadott volna (nem riadva vissza akár a „ragadozó” módszerek alkalmazásától: a gyilkos árversenytől, a nyersanyagforrások elzárásától vagy az ellenfél értékesítésének tönkretételétől sem), vagy ha ez nem volt lehetséges vagy eredményes, akkor kooperálni vagy egyesülni kellett a versenytárral, hogy megszűnjék a konkurencia. Ez utóbbinak alapvetően két formája volt a 19. században: a kartell vagy a monopólium.<sup>24</sup>

21 Chandler 1990: 347–348; Chandler 1996: 165; Chandler 1999: 289–295; Danbom 2003.

22 1 hordó (barrel) búzaliszt 88,9 kg lisztnek felel meg. [https://en.wikipedia.org/wiki/Barrel\\_\(unit\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Barrel_(unit)) – utolsó letöltés: 2020. március 31.

23 Everitt–Kempthorne 1993; Magyar Statisztikai Évkönyv 1910: 186.

24 Fligstein 1993: 2, 12–13.

A vállalatok már régóta kötnek egymással informális vagy formális megállapodásokat üzleti környezetük szabályozása érdekében. A második világháborúig a kartellek a piacok fontos szereplői voltak, amelyek sokféle formában járulhattak hozzá tagvállalataik eredményesebb működéséhez. Az első kartellek a 19. század harmincas éveitől kezdve jöttek létre Franciaországban és Belgiumban, 1873 után a kontinentális Európa legtöbb államában nagy számban alakultak, az első világháborút követően pedig az Egyesült Államok kivételével világszerte elterjedtek. Jelentős számban születtek nemzetközi kartellek is ezekben az évtizedekben. A két világháború között a vállalatok közötti kooperációtól és a piac megszervezésétől várták a válság leküzdését, mivel a tervezhetőség és a gazdasági biztonság előnyét kínálta a recesszióval sújtott gazdaságok számára.<sup>25</sup> Bár ma alapvetően negatív a megítélésük, 1945 előtt, főként Európában, kedvezőnek tartották gazdasági hatásukat, és ezért a kormányzatok is többnyire támogatták a megalakításukat, sőt, gyakran maguk az államok hoztak létre kartelleket. Ezek szervezete változatos formát ölthetett, az egészen laza, hálózatos felépítéstől a szorosan ellenőrzött, önálló menedzseri hierarchiával rendelkező intézményekig. Gyakran hamar felbomlottak, de léteztek rendkívül tartós, évtizedeken át fennmaradó társulások is.<sup>26</sup>

A kartellekkel szemben gyakori vád, hogy felszámolják a piaci versenyt, és emelik az árakat. Az utóbbi évtizedek vállalkozástörténeti kutatásai viszont arra az eredményre vezettek, hogy a kartellek nem szüntették meg a piaci versenyt, csak módosították annak szabályait, és ezzel lehetővé tették a tőkeintenzív vállalatokra különösen veszélyes nagy áringadozások kiküszöbölését, a pusztító hatású válságok mérséklését vagy leküzdését. Gyakran az árak csökkenéséhez vezetett a stabil, kiszámítható piaci kapcsolatok kiépítése.<sup>27</sup> A kartellek a tisztán piaci érintkezés mellett az együttműködés szorosabb formáit hozták létre, ami biztosabb és jobban előrelátható működési környezetet teremtett a vállalatok számára. A termelés, az árak, az értékesítés stabilizálása lehetővé tette a termelési kapacitások jobb és nyeresége-sebb kihasználását, a felesleges kapacitások felszámolását.

A kartellek segítségével megvalósítható lett a jogi és tulajdoni önállóságukat megőrző cégek között egy olyan laza horizontális gazdasági integráció és adminisztratív koordináció, amely különben csak egy fúzió, a vállalatok tényleges egyesülése révén lett volna létrehozható.<sup>28</sup> A kartellek voltaképpen a piac és a hierarchia közötti intézmények, amelyek célja a tranzakciós költségek csökkentése.<sup>29</sup> A kartellek sokszor a vállalati egybeolvadások helyett jöttek létre, más esetekben viszont átmenetet jelentettek a piaci verseny és a közös menedzseri irányítás alá kerülés, a

25 Schröter 1996: 132–135. A magyarországi és nemzetközi kartellekről: Hidvégi 2016; lásd még Hidvégi Mária tanulmányát kötetünk 385–406. oldalán.

26 Fear 2010; Levenstein–Suslow 2006.

27 Fear 2010; Burhop–Lübbers 2009.

28 Wengenroth 1985: 20; Chandler 1996: 493–495; Fear 2010.

29 Schröter 2013.

korábban jogilag független vállalatok hierarchiába integrálása között. Sok állam éppen azért támogatta a kartelleket, mert ezzel meg lehetett akadályozni, hogy piaci monopóliumok, oligopóliumok jöjjenek létre a kis versenytársak felszámolása vagy bekebelezése által.<sup>30</sup> A vállalatok közötti kapcsolatokban gyakran fontosabb szerepet játszott a kooperáció, mint a rivalizálás. Fligstein szerint a piacok társadalmi struktúrája azt a célt szolgálja, hogy enyhítse a piaci verseny hatásait, és lehetővé tegye a vállalatok fennmaradását.<sup>31</sup>

Amerikában ritkák voltak a kartellek, az 1880-as évektől viszont óriási méreteket öltött a vállalatok egyesülése. Chandler szerint ez az 1940-es évekig tartó folyamat volt a modern iparvállalatok kialakulásának leglényegesebb mozzanata.<sup>32</sup> A mintát a Standard Oil Company létrehozása adta 1882-ben, amikor John D. Rockefeller kezdeményezésére negyven kisebb-nagyobb kőolajipari vállalat egyesült a világ legnagyobb kőolajipari trösztjévé.<sup>33</sup> Az Egyesült Államokban 1895 és 1904 között került sor arra a nagy fúziós hullámra, melyben egész ágazatok olvadtak össze egy vagy két óriási vállalattá, a méretgazdaságosságban rejlő előnyök kihasználására. Naomi Lamoreaux szerint az 1893. évi válság volt a fő katalizátora a horizontális vállalati konszolidációknak, melyek során nagyszámú, azonos termelési profilú vállalat fuzionált. Az akkori erős árversenyre, áresésre válaszoltak a cégek a fúziókkal, miután hiába próbálták kereskedelmi megállapodásokkal és egymás közötti más egyezményekkel csökkenteni az éles versenyt.<sup>34</sup> Ezekből a fúziókból jöttek létre az ország legnagyobb vállalatai, közülük több a mai napig meghatározó szerepet játszik a világgazdaságban.

Nagy-Britanniában és Németországban is hasonló folyamatokat figyelhetünk meg: az 1890-es évektől az 1920-as évek végéig horizontális és/vagy vertikális integrációk révén óriási oligopóliumok jöttek létre, amelyek képesek voltak piaci környezetük stabilizálására, versenytársaik ellenőrzésére. Nagy-Britanniában azonban a fúziók mögött gyakran defenzív stratégiák húzódtak meg: a lassabban növekvő, régi ágazatokban (például a textiliparban) működő vállalatok ritkán szánták rá magukat az önköltségek csökkentéséhez nélkülözhetetlen radikális szervezeti átalakításokra, önállóságuk feladására, így kevésbé érvényesülhettek a racionalizált termelésben rejlő előnyök. Németországban a kartellek elterjedtsége miatt kevésbé volt szükség a vállalatok horizontális integrációjára, elsősorban a vertikális integráció (a nyersanyagforrások és az egész termelési vertikum egyetlen vállalatba való beolvasztása) és a diverzifikáció volt a jellemző stratégia a vállalati méretek növelé-

30 Schmitz 2002: 6.

31 Csire 2001.

32 Chandler 1996: 79–80.

33 Bár a Standard Oil Companyt 1911-ben, az Amerikai Egyesült Államok Legfelső Bíróságának ítéletére, a trösztellenes törekvések következtében kisebb vállalatokra bontották, utódai azóta is, ma is a világ tíz legnagyobb vállalata között vannak (például az ExxonMobile). Rockefellererről: Chandler 1999: 321–326; Landes 2007.

34 Lamoreaux 1988; Chandler 1996: 75, 79–80.

sére, a méretgazdaságosságban rejlő előnyök kihasználására, de itt is előfordultak olyan fúziók, amelyek nem tették végül lehetővé ezeknek a szervezeti előnyöknek a kiaknázását.<sup>35</sup> Chandler szerint ugyanis a fúzió önmagában még nem garantálta a piac, a termelés és az árak feletti ellenőrzést, a méretgazdaságosságot, ehhez szükséges volt az adminisztráció központosítása, egységesítése, a modern marketing vállalaton belüli kialakítása, a munkaerő és a termelés racionalizálása, a kevésbé hatékony részlegek felszámolása és a nagy volumenű termelést biztosító új beruházások megvalósítása is. Ha viszont a fúzióban részt vevő cégek továbbra is megőrizték a korábbi működési önállóságukat, és elmulasztották a felsorolt átalakítások megvalósítását, akkor az összeolvadásban rejlő megtakarítási lehetőségek nem tudtak kellően érvényesülni.<sup>36</sup>

### *A magyar malomipar válságkezelési stratégiái*

Mi következik mindebből a budapesti nagymalmokra nézve? Tézisem az, hogy a hazai nagymalmok is hasonló módon reagáltak a krízisjelenségekre, mint a világ többi országában működő vállalkozások. A húszas évek közepén két terv is született a válság megoldására: az egyik a vállalatok közötti együttműködés lazább, hálózatosabb formáját próbálta kialakítani, nagyszámú vállalat bevonásával malomkartell szervezésére törekedett. A másik pedig egyfajta horizontális integrációt akart létrehozni a legnagyobb malomipari vállalkozások fúziójából, egységes üzleti hierarchiába szervezve a korábban önálló cégeket. Végül azonban egyik koncepciót sem sikerült megvalósítani, ami magyarázatot adhat arra, miért vált a hazai malomipar tartósan válságágazattá a két világháború között Magyarországon. A legnagyobb malmok – ezzel párhuzamosan – maguk is konszerneket alakítottak, kisebb malmokat vontak az érdekkörükbe a verseny mérséklése érdekében. Ezek a kisebb fúziók azonban még akkor sem vezettek az önköltségek jelentős mérséklődéséhez, a kapacitások jobb kihasználásához, ha az adott vállalaton belül végrehajtották a termelési folyamat racionalizálását, az üzleti adminisztráció központosítását. Az akvizíciók hatása nem érvényesült kellőképp, nem vezettek a versenyképesség helyreállításához, a profit növeléséhez. Végül, már a harmincas évek megváltozott gazdasági-politikai légkörében, állami intervencióval próbáltak meg kilábalni a súlyos krízisből. Sem a megghiúsult kartell, sem a fúziók, sem az állami segítség nem biztosította azonban a korábbi piaci pozíció és a rentabilitás helyreállítását, a külföldi piacok visszaszerzését, ehelyett az ágazat gyors ütemű önfelszámolása, a gyárak bezárása, lebontása következett be. A továbbiakban ezeket a válságkezelési kísérleteket mutatom be röviden.

35 Wilson 1995: 72–73, 102–103; Wengenroth 1997: 152–153; Schmitz 2002: 59–60.

36 Chandler 1996: 37, 71, 78.

### *Kartell vagy fúzió?*

A fővárosi nagy gőzmalmok közötti kooperációnak több formája is megjelent az első világháború előtti időszakban. Sándor Vilmos szerint 1869 novemberében született meg az első megállapodás a zsákok használatáról, az 1870-es években pedig a szállítás, a hitelezés és a zsákkölcsönzés feltételeiről egyeztek meg, de ezek az egyezmények minden esetben rövid életűnek bizonyultak.<sup>37</sup> Ehhez képest Varga Jenő 1912-ben már egyenesen malomkartellről ír: *„a beható vizsgálat azt mutatja, hogy Magyarország összes nagy malmai a legszorosabb személyi érdekközösségben állnak, valóságos trösztöt alkotnak. Miben nyilvánul meg a trösztnek a hatása? Elsősorban a kínálat állandó megszorításában; mihelyt a piac felvevőképessége nem kielégítő, a malmok azonnal beszüntetik az őrleést, hogy a liszt áresését megakadályozzák. Hogy ezáltal a malmok haszna nagymértékben emelkedett, bizonyítja az a körülmény, hogy a különbség a búza és a búzaliszt ára közt állandóan növekszik.*”<sup>38</sup> Kirsch János szerint a fővárosi nagymalmok már 1873 előtt gabonavásárlási egyezményt kötöttek, 1882-ben pedig üzemkorlátozó kartellre léptek, amelyet időnként megújítottak. 1887-ben megállapodtak a liszteladási feltételekről, a lisztfajták számának és minőségének meghatározásáról, a csomagolás módjáról és a zsákok visszavásárlásáról.<sup>39</sup> Klement Judit szerint viszont az első világháború előtt a hazai malmok között nem jött létre átfogó kartelljellegű megállapodás, csupán eseti együttműködésekre volt példa, de ezekhez sem feltétlenül csatlakozott minden fővárosi gőzmalom. Az ideiglenes, évente néhány hónapra terjedő üzemkorlátozásról sem tudtak a fővárosi malmok tartós megállapodást kötni.<sup>40</sup>

Az első világháború jelentős változásokat hozott, a központosított háborús gazdaság megszervezése egyfajta kartellizálási kényszert jelentett, ami a malmok üzleti önállóságát nagymértékben korlátozta.<sup>41</sup> A háborús gazdaság számos eleme, például a hatósági ellátás rendszere egészen a pénzügyi stabilizációig fennmaradt, ezenkívül pedig a gabona- és a szénhiány is észszerűvé tette a szorosabb kooperáció fenntartását. A fővárosi malmok a kormánnyal megállapodva 1919 decemberében úgynevezett koncentrációs egyezményt kötöttek, és üzemredukciót hajtottak végre. A tizenhárom budapesti malom közül hetet üzemen kívül helyeztek. Az különösen kedvező volt, hogy a megállapodásban a kormány vállalta, úgy az álló, mint a dolgozó üzemek önköltségét meg fogja téríteni. *„Így alakult meg az első malomkoncentráció a fővárosi malmok között, melyet akkor is folytattak, amikor a szabad forgalom részlegesen helyreállott, és a forgalom kötöttsége szűnőben volt. Ez az időszak a minden-*

37 Sándor 1959: 383. A vevő a liszt vásárlásakor a zsákokért bérleti díjat fizetett, amit visszakapott, ha az üres zsákokat visszavitte a malomba. Klement 2010: 71.

38 Varga 1976: 78. (Kiemelés eredetiben.)

39 Kirsch 1986: 106.

40 Klement 2010: 46–47; Klement 2012b.

41 Farkasfalvy 1926.

*kori kormánnyal való naponkénti hosszadalmas tárgyalások ideje volt, és úgyszólván lehetetlen volt elképzelni azt, hogy ezeknek a közös ügyeknek a védelme közös ügyvitel nélkül is lehetséges legyen. Így folyt ez 1925. július 15-ig.*<sup>42</sup> A malomkoncentrációt évente meghosszabbították, utoljára 1924 nyarán. Az üzemben tartott malmok közös számlára, közös haszonra vagy veszteségre működtek. Az őrlési díjat és a munkafeltételeket a Hadi Termény Rt. helyébe lépő Futura Magyar Szövetkezeti Központok Áruforgalmi Részvénytársasága és a malmok között kötött szerződés határozta meg. A malmok a közös bevételek és kiadások elszámolására egy elszámolási és ellenőrző irodát létesítettek, amely az EBG vezetőjének értékelése szerint is sikeresen tevékenykedett.<sup>43</sup> *„[Az] inflációs időben túltengtek azok a körülmények, amelyek az együttműködést előnyössé tették és az okozott költségtöbblet nemcsak hogy fedezetet nyert az inflációs konjunktúra által, hanem még nagy nyereségek voltak produkálhatók. A malmok összes üzleti vonatkozású ügyei a kötött forgalom következtében még közös tárgyalást igényeltek a kormánynál. Midőn tiltva volt a gabonakivitel, a közös búzavásárlásban is nagyobb erő rejtett, kiviteli illetékek, devizarendeletek, mennyi közös nagy érdeket jelentettek, közös külföldi kölcsönök, ezzel közös kiviteli engedélyek, mindez közös számlára sokkal könnyebben megoldást nyerhetett.*<sup>44</sup>

A világháború alatti nehézségek közelebb hozták egymáshoz a vidéki és a budapesti malmokat, a világháború után az érdekképviselések, a Magyar Fővárosi Malom-egyesület és a Vidéki Malomiparosok Országos Egyesülete közös választmányt hoztak létre a szorosabb együttműködés érdekében.<sup>45</sup> 1921 elején még optimistán tekintettek a jövőbe a fővárosi malomigazgatók, és bíztak abban, hogy visszatérnek a világháború előtti értékesítési lehetőségek. *„[...] a távolabbi jövőt szem előtt tartva – nem kell aggódnunk iparunk fennállása és boldogulása tekintetében. [...] Magyarországon mindenkor abban a helyzetben volt, hogy nemcsak saját népességét, az ország minden részét, hanem Ausztriát, Csehországot, Morvaországot, Sziléziát, Galíciát, Bukovínát, Horvátországot, Szlavóniát, Dalmáciát, Fiumét és Triesztet is élelmiszerekkel, és nevezetesen azok legfontosabbjával, a mindennapi kenyérrel bőségesen elláthassa. És most, midőn rosszindulat, oktalanság és bosszúvágy szegény hazánkat darabokra tépte és lélegzetétől megfoszthatni vélte, azt látjuk, hogy a felsorolt országok élelmezésében súlyos zavarok állottak be és hogy azok szorultságukban ismét csak a megcsonkított Magyarországtól várják megmentésüket és várnak segítséget. Szilárdan meg vagyunk győződve, hogy a mai állapot, amely nagy területek sok millió lakosságát teszi ki állandó nyomornak és elviselhetetlen nélkülözéseknek, még sem lesz tartható örökké. Teljes biza-*

42 MNL OL Z 40. PMKB Projektumok 2009/2. 52. csomó, 949. tétel. Egyes magyarországi nagyobb malomcsoportok és nagyobb malmok egyesüléséről. 1926. január 18.; Kirsch 1986: 118.

43 BFL XI. 1005. 5. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok, 1918–19. évi közgyűlés, 1921. január 21. 7.; Kirsch 1986: 115.

44 BFL XI. 1005. 10. doboz, Társulás és üzemműszervezés szükségese a magyar malomiparban és annak módozatai. 15 oldalas feljegyzés, szerző és dátum nélkül, valószínűleg 1926-ban keletkezhetett az írás, a szerző minden bizonnyal Stux Sándor volt.

45 BFL XI. 1005. 5. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok 1918–19. évi közgyűlés, 1921. január 21. 7.



*lommal reméljük, hogy egy nem is nagyon távoli időpontban oly rendezésnek kell létrejönnie, amely lehetővé fogja nekünk tenni, hogy az ez idő szerint tőlünk elszakított országrészek és részben szomszédos országok terményfeleslegeit is, ismét honi malmaink örölhessék meg, és hogy a szomszédos országok élelmezése és a korábbi vámkülföld területére való kivitel tekintetében ismét elnyerjük azt a szerepet, melyet korábbi időkben hazánk javára és dicsőségére betöltöttünk.*<sup>46</sup> Ez az optimizmus azonban nem tartott sokáig, az inflációs konjunktúra végével hamar szertefoszlott.

### *A malomkoncentráció feltámasztása*

A hiperinflációt lezáró pénzügyi szanálás során a kormány felszámolta a hadigazdasági rendszer utolsó elemeit is, leállította a hatósági lisztellátást, és szabaddá tette a lisztexportot. Ezzel tehát megszűntek azok az tényezők, amelyek életben tartották a malomkartellt, 1925. július 15-én felbomlott a malomkoncentráció.<sup>47</sup> A vállalatok között adáz harc indult a piacokért. *„Az új évad előtt az 5 éven át jól bevált koncentráció megszűnt, erősebb volt a széthúzás a józan megfontolásnál, kíméletlen tülekedés indult meg, mindenki minél nagyobb részt akart magának biztosítani a csekély forgalomból.”*<sup>48</sup> *„Elfajult, életre-halálra vívott versenyharc a lisztszakmában, a minőségromlás árán is.”*<sup>49</sup> Az éles verseny ellenére sok vállalat szerette volna fenntartani a kooperációt. Az EBG vezetése is meg volt győződve arról, hogy *„[...] [a malomkoncentrációra] – tekintettel a malmok teljesítőképességének kisfokú kihasználására – feltétlenül szükség van”*.<sup>50</sup> A Stux vezérigazgató által kidolgozott kartellmegállapodás tervezetéről 1925 elején több hónapon keresztül folytak a tárgyalások, amelyekbe a vidéki és az osztrák malmokat is be akarták vonni, végül mégis eredmény nélkül zárultak.<sup>51</sup> A mindig jól értesült *Pesti Tőzsde*, a Kallós-féle *Compassok*at is kiadó Kallós János csütörtökönként megjelenő gazdasági hetilapja úgy tudta, hogy Bacher Emil, a Victoria Gőzmalom vezérigazgatója akadályozta meg a malomkoncentráció létrehozását, mert nem akart a vidéki malmaival csatlakozni.<sup>52</sup> Az egyetlen dolog, amiben mégis meg tudtak állapodni a fővárosi malmok, az volt, hogy 1925 augusztusától életbe léptetik a háború előtti malomegyezményt, amely viszont

46 BFL XI. 1005. 5. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok 1918–19. évi közgyűlés, 1921. január 21. 7.

47 MNL OL Z 40. PMKB Projektumok 2009/2. 52. csomó, 949. tétel. Egyes magyarországi nagyobb malomcsoportok és nagyobb malmok egyesüléséről, 1926. január 18.

48 Hönich Henrik: A magyar malomipar megmentése. *Pesti Tőzsde*, 1925. augusztus 20. 1–2.

49 Láng Ármin: Malomiparunk helyzete. *Pesti Tőzsde*, 1926. február 11. 20. Láng a szombathelyi Export Malomipar Rt. vezérigazgatója volt.

50 BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 2. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. 1924. évi közgyűlés, 1925. május 11. Az igazgatóság jelentése.

51 Hönich Henrik: A magyar malomipar megmentése. *Pesti Tőzsde*, 1925. augusztus 20. 1–2.

52 A Victoria malomnál minden rendben, de Bacher megosztja hatalmát. *Pesti Tőzsde*, 1926. január 21. 3; K: A Concordia-malom titka. *Pesti Tőzsde*, 1926. április 1. 5.



csak kisebb jelentőségű kérdésekre vonatkozott, elsősorban a liszteladás egységes fizetési és szállítási feltételeit szabta meg. Az egyezménybe később bevonták a vidéki malmokat is.<sup>53</sup>

A következő őrlési idény előtt, 1926 tavaszán ismét felmerült a malomkartell megalakításának terve, most a vidéki malmok kezdeményezték a megbeszéléseket, külön bizottságot küldtek ki a kérdés megoldására. Kezdetben egy vidéki vállalatokból álló kartellt terveztek alakítani, ami később országhosszá bővült volna. A kormány ezúttal is erőteljesen szorgalmazta a megállapodást. A Concordia és a Victoria összeomlását és sok kisebb malom válságát ugyanis elsősorban a malomkartell hiányának tulajdonították.<sup>54</sup> A sajtó is erős nyomást gyakorolt: *„[...] a magyar malomipar feladata a legközelebbi jövőben nem lehet más, mint összefogott erővel kintartani és megmenteni a megmenthetőt arra az időre, amikor az általános javulás elkövetkezik. Ennek pedig úgy látszik, és ez közmegegyezéssé vált, egyetlen módja van: az egész malomipar keretén belül olyan koncentráció, amely a termelés és fogyasztás megkárosítása nélkül kiküszöböli a túlkapacitás folytán előálló és egymás tönkretételére irányuló harcot, megpróbálván közös erővel az egyes magánérdekek lehető igazságos kielégítését. [...] reméljük, hogy a közös érdekek felismerése végül jobb belátásra fogja bírni azokat is, akik talán abban találják a maguk boldogulásának lehetőségét, ha a versenytársak lassanként és sorra elhullanak mellőlük.”*<sup>55</sup>

Május derekán már arról tudósított a sajtó, hogy megszületett a vidéki malmok megállapodása. 20–25 vidéki malom csatlakozott az egyezményhez, amelyet Schrecker Lipótnak, a Hatvany-Deutsch malomcsoportba tartozó Borsod-Miskolci Gőzmalom vezérigazgatójának a javaslatai alapján dolgoztak ki. Bár végleges megállapodás nem jött létre, a főbb alapelvekben megegyezés született. A kartell célja a beszerzés és az értékesítés közös szabályozása volt, az irányításra egy központi szervezet akartak létrehozni. A szegedi és győri üzemekkel rendelkező Back-malom vezérigazgatója, Aczél Géza viszont nem értett egyet a Schrecker-tervvel, ő inkább a vidéki malmok termelésének mennyiségi korlátozását szorgalmazta, heti vagy havi termelési keretek megállapítása és szétosztása révén. A tárgyalások során azonban a többség az első javaslatot fogadta el. A fővárosi nagymalmokat sem akarták kihagyni az egyezményből, mivel többnek is jelentős vidéki malmok tartoztak a konszernjébe. A *Pesti Tőzsde* úgy értesült, hogy Bacher Emil ezúttal nem ellenezte a kartellt, sőt szívesen csatlakozott volna malmaival.<sup>56</sup> Báró Hatvany Károly és Schrecker Lipót elsősorban a befolyásos Stux Sándort igyekeztek meggyőzni, aki nemcsak a legnagyobb malomvállalat vezetője volt, hanem 1926 nyarán, Bacher Emilt váltva, a Fővárosi Malomegyesület társelnöke és tőzsdetanácsos is lett.<sup>57</sup>

53 Augusztus 1-től feltámad a malomegyezmény. *Pesti Tőzsde*, 1925. július 9. 13.

54 A kormány sürgeti a malomkoncentrációt. *Pesti Tőzsde*, 1926. március 4. 5.

55 Vajda Béla: Nem szabad elsovadnia a magyar malomiparnak! *Pesti Tőzsde*, 1926. március 18. 20.

56 Elvileg létrejött a vidéki malomkoncentráció. *Pesti Tőzsde*, 1926. május 13. 19.

57 Stux Sándor a Malomegyesület feladatairól és a malomkoncentrációról. *Pesti Tőzsde*, 1926. július. 8. 5.

### *A nagy malomfúzió terve*

Május végére azonban kiderült, hogy az EBG nem pártolta a Schrecker-tervet, más módon képzelte el a malomipari kooperációt, a kartellnél sokkal radikálisabb szervezeti átalakítást tervezett. A *Pesti Tőzsde* cikkírója szerint a nagy fúzió ötlete már 1925 utolsó hónapjaiban felmerült, és nemcsak Stux Sándor, de a Concordia később halálba menekült vezére, Hönich Henrik is mellé állt. A terv lényege ekkoriban az volt, hogy „az összes budapesti és 4-5 vidéki vezető malom egy közös vállalatba egyesüljenek. [...] egy hatalmas tőkéjű új részvénytársaság alakulna, amelynek részvényeit azután a tőzsdén is jegyeznék és minden egyes trösztben résztvevő vállalat papírjait az új tröszt részvényeire cserélnék át.”<sup>58</sup> A nagy fúzióról folytatott megbeszélés azonban a vidéki vállalkozások ellenállásán megfeneklett, a malomválság kitörését követően, 1925–1926 fordulóján pedig egy időre lekerült a napirendről.<sup>59</sup>

Bár többféle elképzelés is megfogalmazódott arról, hogyan lehetne a súlyos válságot enyhíteni, a vállalatok láthatóan nem tudtak egyik terv mellé sem egységesen felsorakozni, pedig maga a kormányzat is erőteljesen sürgette a megállapodást, főként az export növelése érdekében. A pénzügyi stabilizáció után az egyre romló fizetési mérleggel szembesülő kereskedelmi tárca vezetője, Walko Lajos 1926. június 24-én egy megbeszélésre is összehívta a budapesti nagymalmok vezetőit a cél érdekében.<sup>60</sup> Stux Sándor azonban az értekezleten is kifejtette, hogy értelmetlennek tartja és nem támogatja a kartellalakítási terveket, mert 3000 malmot nem lehet rávenni a kartellszerződés betartására, de még a 350 kereskedelmi malom is túl sok egy kartell megszervezéséhez. Az adminisztráció is túlzottan költséges lenne.<sup>61</sup>

Stux érvelése egyáltalán nem meglepő, mert az újabb vállalkozástörténeti kutatások is igazolták, hogy a kartellek többsége igen sérülékeny és rövid életű volt. Rendkívül nehéz, illetve drága volt ugyanis olyan ellenőrzési mechanizmusokat kialakítani, amelyek a kartelltagokat rá tudták kényszeríteni arra, hogy betartsák a megállapodásokat. Mivel nagy volt a csalás vonzereje, jövedelmezőnek ígérkezhetett a közösen megállapított árak alatt kínálni a termékeiket, vagy más módon megsérteni a kartellszerződés feltételeit. A kevésbé koncentrált, nagyszámú vállalattal rendelkező iparágakban tehát sokkal nehezebbnek bizonyult a kartellek szervezése.<sup>62</sup>

Az EBG a koncentráció helyett a jóval nagyobb megtakarításokat lehetővé tevő horizontális integrációban látta a megoldást. Stux meggyőződése volt, hogy „személyzeti és műszaki racionalizálás szempontjából csak a fúzió tekinthető célravezető-

58 Koncentráció vagy tröszt a malomiparban. *Pesti Tőzsde*, 1926. május 27. 9.

59 Koncentráció vagy tröszt a malomiparban. *Pesti Tőzsde*, 1926. május 27. 9.

60 Százhusz malom 10 éves koncentrációra kész. *Pesti Tőzsde*, 1926. július 1. 5.

61 BFL XI. 1005. 10. doboz, Társulás és üzemmösszevonás szüksége a magyar malomiparban és annak módozatai.

Ugyanez a 15 oldalas gépirat, amelynek szerzőjeként fentebb Stux Sándort vélelmeztem, megtalálható a Kereskedelmi Bank iratai között is: MNL OL Z 40. PMKB Projektumok 2009/1. 52. csomó, 949. tétel.

Társulás és összevonás szüksége a magyar malomiparban és annak módozatai. é. n.

62 Fear 2010; Levenstein–Suslow 2006: 43–95.

nek”.<sup>63</sup> A *Pesti Tőzsde* újságírója szerint 1926 nyarán már csak négy nagymalmot, a Gizella, a Schmidt és Császár és a Hungária malmot, valamint a Borsod-Miskolci konszernt akarta az EBG beolvasztani. A fuzionáló malmok értékpapírjait saját részvényeire kívánta beváltani. Végül ez a tervzet sem valósult meg, ahogy a vidéki malmok tíz évre és 120 malom részvételével tervezett kartellterve is kudarcot vallott.<sup>64</sup>

Nem csak a korabeli sajtóból ismerhetjük meg Stux Sándor elképzeléseit. 1926-ban két alkalommal is leírta a fúzióval kapcsolatos elgondolásait az EBG és annak fő részvényese, a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank számára.<sup>65</sup> A vezérigazgató mindkét feljegyzésében leszögezte, hogy a kartellt nem tartja jó megoldásnak, inkább üzemösszevonásokat lát szükségesnek, amit a magas termelési költségekkel indokolt: „*a világháború után a malomipar sokkal nagyobb költségekkel dolgozik, mint korábban, egy métermázsza gabona megőrlése sokkal többbe kerül, mint a háború előtt. Önköltség növekedésének oka, hogy csökkent a malmok foglalkoztatása.*” Radikális költségcsökkentést, az üzemek és a személyzet racionalizálását ajánlotta. „*A malomipari tömörülés egyetlen célja csupán az őrlési költségek redukcója lehet. [...] Én a takarékoság, illetve a költségredukció céljából csakis a malomvállalatok teljes beolvasztását, a fúziót tartom célravezetőnek. Mások lazább összetételű koncentrációra gondolnak, de úgy hiszem, maguk sem bíznak lényeges megtakarítás lehetőségében, de inkább bíznak abban, hogy a verseny nagyrészének kikapcsolásával mégis sikerül majd a fennmaradó költségtöbbletet a fogyasztóra áthárítani.*”<sup>66</sup> A fúziós elképzelések azonban ellenállást váltottak ki, a bezárásra szánt üzemek tulajdonosai ragaszkodtak malmaik termelésben tartásához, ami viszont konzerválta volna a veszteséges működést, a magas termelési költségeket. A tárgyalások ez alkalommal sem jártak eredménnyel.<sup>67</sup>

1927 végén ismét felbukkantak a fúzióról szóló hírek a sajtóban. A *Pesti Tőzsde* arról cikkezett, hogy az EBG egyesül a Borsod-Miskolcival, és egyszersmind az annak érdekkörébe tartozó Első Békéscsabai Gőzmalmot is magába olvasztja. Stux megerősítette, hogy a két vezérigazgató (Schrecker és Stux) között sor került bizonyos megbeszélésekre. „*Elképzelhető ennek az átszervezésnek a fontossága, ha tekintetbe vesszük, hogy a magyar malmok már békében is csak 60–70%-os kapacitással dolgoztak. Jelenleg a malmok kapacitásuknak átlag 50%-át használják ki, ami egyszerű számítás szerint is azt jelenti, hogy a malomipar termelőképességét pontosan a felére*

63 Lesz-e fúzió a malomiparban? *Pesti Tőzsde*, 1927. december 15. 7.

64 Százhusz malom 10 éves koncentrációra kész. *Pesti Tőzsde*, 1926. július 1. 5.

65 MNL OL Z 40. PMKB Projektumok 2009/1. 52. csomó, 949. tétel. Társulás és összevonás szüksége a magyar malomiparban és annak módozatai; MNL OL Z 40. PMKB Projektumok 2009/2. 52. csomó, 949. tétel. 52. csomó, 949. tétel. Egyes magyarországi nagyobb malomcsoportok és nagyobb malmok egyesüléséről, 1926. január 18. A szövegekben nem szerepel a szerző neve, de a szövegösszefüggésből kiderül, hogy Stux Sándor írta a feljegyzéseket.

66 BFL XI. 1005. 10. doboz, Társulás és üzemösszevonás szüksége a magyar malomiparban és annak módozatai.

67 BFL XI. 1005. 10. doboz, Társulás és üzemösszevonás szüksége a magyar malomiparban és annak módozatai.

*kell csökkenteni.*”<sup>68</sup> Az ellentéteket azonban továbbra sem sikerült elsimítani; a Borsod-Miskolci nem akarta a jól jövedelmező külföldi vállalatait a fúzióba bevenni, az EBG viszont enélkül nem volt hajlandó az egybeolvadásra.<sup>69</sup>

1928 májusában újra lábra kaptak az „új óriási malomtröszt” alakulásáról szóló híresztelések. Ezúttal az Első Budapesti, a Borsod-Miskolci, a Gizella Malom és a Victoria összes budapesti és vidéki malmaiból jött volna létre a tröszt. A kiszivárgott hírek szerint Stux Sándornál naponta beható tanácskozások folytak a kormányzati támogatást is élvező elképzelésekről. Az új vállalat részvények ellenében *„átvenné a budapesti nagymalmok összes őrlési üzemeit, azután ott örölné és oly módon, ahol az a legracionálisabbnak bizonyulna. Ily módon jól járnának a malmok és jól járna a közönség is, mert az üzemkihasználás folytán a liszt mindenkori aránylagos legolcsóbb ára biztosítva volna. Ez a nagy malomvállalat rendelkezne tehát az összes beolvadt malomüzem felett, míg a malom részvénytársaságok az üzemvezetés haszná-  
ból osztalék formájában kapnának jövedelmet. Az új társaság átvenné a beolvadó malmok vidéki üzemeit is, az ország malomiparának jórészét a kezében tartaná.*”<sup>70</sup> A megállapodás egyik legfontosabb akadályának végül az bizonyult, hogy nem sikerült megegyezni arról, melyik vállalkozásé legyen az irányítás. Az EBG – mivel ő rendelkezett a beolvasztandó termelési kapacitások több mint 50%-ával – magának szánta az új tröszt vezetését, míg a többi vállalat ezt nem fogadta el, és inkább a kevésbé aránytalan vagyonmegoszlás alapján akartak a holding vezetéséből részt kapni.<sup>71</sup> A fúzió végső gátját azonban a személyi kérdések jelentették, a négy malomvezető közül csak egy lehetett volna vezérigazgató, a többi háromnak nyugdíjba kellett volna vonulnia. A takarékoskodás és racionalizálás jegyében a magasabb beosztású tisztviselők és más alkalmazottak létszámát is a negyedére kellett volna apasztani. További problémát jelentett, hogy a Hungária Malom nem volt hajlandó bekapcsolódni a tárgyalásokba, holott az állam ahhoz a feltételhez kötötte a támogatását és különböző kedvezmények megadását, hogy a fúzióban minden nagymalom vegyen részt.<sup>72</sup>

1928-ban sem született meg tehát az óriás malomtröszt, elmaradt az ágazat legnagyobb vállalatait egybeolvasztó horizontális integráció. Novemberben már arról cikkezett a sajtó, hogy a tárgyalások jóformán teljesen megszűntek, miután elveszítették aktualitásukat és célszerűségüket. A gabona-túlkínálat világpiaci következményeitől szenvedő gazdák is élesen elleneztek egy monopoll helyzetbe kerülő

68 Lesz-e fúzió a malomiparban? *Pesti Tőzsde*, 1927. december 15. 7.

69 Miért hiúsult meg a Borsodmiskolci és az Első Budapest fúziója? *Pesti Tőzsde*, 1927. december 22. 48.

70 Óriási malomtröszt alakul. *Pesti Tőzsde*, 1928. május 10. 7.

71 Nehezen születik meg az új malomholding. *Pesti Tőzsde*, 1928. május 24. 6.

72 Malomholding helyett a régi malomkoncentráció feltámasztásáról tárgyalnak. *Pesti Tőzsde*, 1928. május 31. 6.  
A korszak sajtójában a *konzern*, *holding*, *tröszt* kifejezéseket szinonimaként használták, nem tulajdonítottak eltérő jelentéseket a fogalmaknak.

nagymalom létrehozását, tartva a búza árának még nagyobb csökkenésétől.<sup>73</sup> Mindez tehát azt jelentette, hogy az 1924-től kezdve a vállalatok közötti együttműködés megteremtése érdekében kidolgozott különböző tervek közül egyet sem sikerült megvalósítani. A nagy gazdasági válság kirobbanása véget vetett az autonóm válságkezelésnek, a harmincas évektől az állam maga vette kezébe a kérdés rendezését.

### *Konzernépítés – az EGB horizontális terjeszkedése*

A kartellalakítás nehézségei nem lehettek nagyon meglepőek a malmok menedzseri számára, hiszen már a világháború előtt sem sikerült tartósan működőképes megállapodást létrehozni. Az autonóm kollektív kooperációs stratégiák ismételt kudarca tehát szükségessé tette, hogy az egyes nagymalmok saját válságkezelő stratégiákat alakítsanak ki helyzetük javítása érdekében. Az Első Budapesti Gőzmalom a századfordulótól kezdve egy malomcsoport kiépítésére törekedett, amit már az 1903. évi igazgatósági jelentésben is a malmok közötti éles versennyel indokoltak, valamint azzal, hogy nem lehetett a versenyt csökkentő együttműködést kiépíteni a többi vállalattal. Nem beszélhetünk ellenséges felvásárlásról, a fővárosi és vidéki malmok maguk kívántak a konzernhez csatlakozni, az EGB pedig a legelőnyösebbnek tartott ajánlatokat fogadta el, és 1903-ban végül a Lujza Gőzmalom és a Pesti Molnárok és Sütők részvényeseivel egyezett meg.<sup>74</sup> Az alaptőke felemelésével végrehajtott kölcsönös részvénycserékre önkéntesen került sor. Az igazgatóság a tranzakciótól a vállalat versenyképességének javulását várta.<sup>75</sup> 1911-ben szerzett részvénytulajdont az Első Budapesti az Erzsébet Gőzmalomban, 1912-től pedig az igazgatóságban és a felügyelőbizottságban is képviseltette magát.<sup>76</sup>

A világháború alatti években felgyorsult a holding kiépítése; egy sor budapesti és vidéki malom részvényeit szerezte meg az EGB. 1915-ben Karcagon, Mezőtúron és Gyomán vásárolt malmokat, és ezekből létrehozta a Tiszavidéki Hengermalom és Tárház Részvénytársaságot, valamint Vácott, Zomboron, Galacon és Pancsován szerzett további érdekeltségeket.<sup>77</sup> 1916-ban a Pesti Hengermalom Társaság részvényeseivel kötött megállapodást arról, hogy értékpapírjaikat becserélhetik EGB-részvényekre (négy Hengermalom-részvényért kaptak egy EGB-részvényt), akinek

73 Stux Sándor az Első Budapesti Gőzmalom vezérigazgatója a malomipar kilátásairól, a malomrészvények árcsökkenéséről, a koncentrációról, amely nem jöhet létre. *Pesti Tőzsde*, 1928. november 8. 5.

74 BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 5. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. Az igazgatóság jelentése az 1903. üzletévről, közgyűlési jegyzőkönyv, 1904. február 15.; Klement 2012b: 91.

75 BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 5. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. Az igazgatóság jelentése az 1903. üzletévről, közgyűlési jegyzőkönyv, 1904. február 15.

76 Klement 2010: 123; Klement 2012b: 87–88.

77 BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 5. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. Az igazgatóság jelentése az 1915. üzletévről, 1916.

ez nem felelt meg, az eladhatta, vagy akár meg is tarthatta Hengermalom-részvényeit. Az érdekeltség bővítését új részvények kibocsátásával, az alaptőke 1 millió koronával 7,5 millió koronára való felemelésével finanszírozta az EBG. Az új érdekeltségekkel együtt a malomcsoport napi őrlési kapacitása 2670 tonnára emelkedett.<sup>78</sup> 1916-ban megszerezték a Zentai Hengermalom Heszler és Társai Rt. részvényeinek többségét, és megvásárolták a 40 tonna napi őrlési kapacitással rendelkező verseci malmot, amelynek későbbi bővítését tervezték, és Délvidéki Malomipar Rt. néven 500 000 korona alaptőkével részvénytársasággá alakították. A részvényesek számára készített beszámolóban az újabb akvizíciókat azzal indokolták, hogy ez lehetőséget biztosít a felvásárolt vállalatok üzletmenetének ellenőrzésére.<sup>79</sup> 1917-ben új malmot építettek Székesfehérvárott Első Székesfehérvári Gőzmalmi Rt. néven.<sup>80</sup> Ősszel a nagyikindai Károly Malom került a portfólióba, amelynek napi őrlőképességét 60 tonnára bővítették, és 1 millió korona alaptőkével részvénytársasággá alakították. A Tiszavidéki Hengermalom és Tárházat Szarvason malommal, Dévaványán közraktárral egészítették ki.<sup>81</sup>

A háború alatt is folytak a beruházások, bővültek a kapacitások. Az 1914-ben leégett Erzsébet Gőzmalom telkén egy teljesen új üzemet építettek, amelyet a legmodernebb berendezésekkel szereltek fel, az igazgatóság jelentése szerint: *„Ezen telep a modern technika összes vívmányával fel van szerelve, és a kontinens legnagyobb malmjai közé tartozik. Hogy a raktárépületeket megnagyobbíthassuk, és az iparvágányt kibővíthessük, megszereztük a mellette levő telket.”*<sup>82</sup>

Az inflációs években már jóval kisebb ütemben bővült tovább a holding. 1922-ben került sor a hódmezővásárhelyi József Alföldi Gőzmalom és Fűrészmalom Rt. és a Körösvidéki Ipari és Áruforgalmi Rt. részvényeinek megszerzésére.<sup>83</sup> 1923-ban pedig a nyíregyházi Júlia Gőzmalmot vonták érdekeltségükbe, ami az igazgatóság indoklása szerint azt szolgálta, hogy a fontos rozstermelő vidéken is megfelelő pozíciót szerezzenek.<sup>84</sup>

78 BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 5. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. Az igazgatóság jelentése az 1915. üzletévről, 1916. A Pesti Hengermalommal kötött megállapodásról szóló jegyzőkönyvet Klement Judit bocsátotta rendelkezésemre, amit ezúton is köszönök. A kérdéstről még: Klement 2005: 84–86; Klement 2012b: 98–102.

79 BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 5. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. Az igazgatóság jelentése az 1916. üzletévről, 1917.

80 BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 5. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. Az igazgatóság és a felügyelőbizottság jelentése, valamint zárszámadás, 1917. üzletév, 1918. március 27.

81 BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 5. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. Az igazgatóság jelentése az 1918–19. üzletévről, 1921. január 21.

82 BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 5. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. Az igazgatóság jelentése az 1916. üzletévről, 1917.

83 BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 2. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. 1922. évi közgyűlés, 1923. június 18. Az igazgatóság jelentése.

84 BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 2. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. 1923. évi közgyűlés, 1924. június 23. Az igazgatóság jelentése.



Az érdekkörbe vont malmok ugyanakkor továbbra is a korábbi nevük alatt, önállóan, külön elszámolással, a saját hasznukra dolgoztak. Nem hajtottak végre tényleges fúziót. A méretgazdaságosságot szolgáló új szervezet kialakítása, racionalizálás helyett tehát inkább csak tulajdonszerzésre és a vállalat őrleési kapacitásainak bővítésére került sor, aminek egyik oka lehetett az is, hogy a létrehozandó malomkartellben az EBG nagyobb kvótákat tudjon magának biztosítani.

Ugyanakkor tovább árnyalja a képet, hogy a konszernhez sok olyan malom csatlakozott, amelyek már korábban is a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank (PMKB) iparvállalati holdudvarába tartoztak, és a legtöbbjükben a banknak jelentős részvénytulajdona volt. A PMKB már 1913 végén közel 100%-os tulajdonnal rendelkezett a zombori, a váci, a pancsovai és a zentai gőzmalmokban. A bank az EBG-ben is jelentős részesedéssel bírt: Tomka Béla adatai szerint 1913 végén a részvények közel 30%-a felett diszponált.<sup>85</sup> Később ennél feltehetően még nagyobb érdekeltség szereshetett, legalábbis az 1928 és 1929 februárjában tartott közgyűléseken már a szavazatok 88, illetve 90%-ával rendelkezett a letett részvények száma alapján, az 1931. február 21-én tartott közgyűlésen pedig az összes részvény 56,28%-át a bankot képviselő Weiss Fülöp deponálta.<sup>86</sup> A közgyűlésen persze nem jelent meg az összes részvény; ha ehhez hasonlítjuk a PMKB által képviselt értékpapírokat, akkor természetesen kisebb arányt kapunk (2. és 3. táblázat).

2. táblázat. Az EBG Rt. rendes közgyűlésein letett részvények száma, 1928–1931 (darab)

Részvényletevő	1928	1929	1931
PMKB	75 000	95 000	65 568
Összes letett részvény a közgyűlésen	85 205	104 675	116 507
EBG összes részvény	165 000	165 000	165 000

Forrás: BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 2. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. 1927. évi közgyűlés, 1928. február 24.; 1928. évi közgyűlés, 1929. február 14.; 1930. évi közgyűlés, 1931. február 21.

85 Tomka 1999: 126–129, 179.

86 BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 2. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. 1927. évi közgyűlés, 1928. február 24.; BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 2. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. 1928. évi közgyűlés, 1929. február 14.; BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 2. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. Jegyzőkönyv, felvetetett az Első Budapesti Gőzmalom Rt. 1931. február hó 21-én megtartott LXIII. rendes közgyűléséről. Jelen lévő részvényesek. 1931-ben a második legnagyobb letét 6044 részvényt (5,28%) tartalmazott, az eredetileg a Hengermalomból jött dr. Burchard-Bélaváry Rezső volt a deponáló. Klement 2005.



3. táblázat. Az EBG Rt. rendes közgyűlésein letett PMKB-részvények aránya, 1928–1931 (százalék)

PMKB által letett részvények aránya	1928	1929	1931
Az összes letett részvény százalékában	88,02	90,76	56,28
Az összes EBG-részvény százalékában	45,45	57,58	39,74

Forrás: Lásd 2. táblázat

1913-ban a bank ipari értékpapírtárcájában a malomipari részvények jelentették a legnagyobb tételt, összes ipari részvénytulajdonának 27,2%-a malomipari értékpapír volt. Tomka Bélától tudjuk azt is, hogy ezt nem feltétlenül tekinthetjük tudatos üzletpolitika eredményének, hiszen a malomrészvényeknek alacsony volt már ekkoriban is a jövedelmezőségük, az árfolyam gyakran a névérték alatt maradt. Az első világháború előtt az ipari értékpapír birtoklásának célja elsősorban a letéti és a leszámítolási üzlet biztosítása volt, de a fizetésektelen részvénytársaság is törleszthette adósságát részvényekkel, ami aztán épp alacsony piaci értéke miatt hosszabb időre a bank portfóliójában maradhatott. Főként a kisebb vidéki malmok jövedelmezősége volt igen alacsony, gyakran súlyosan el voltak adósodva a banknál; tartozásaik jelentősen meghaladták az alaptőkéjüket is (4. táblázat, 3. ábra).<sup>87</sup>

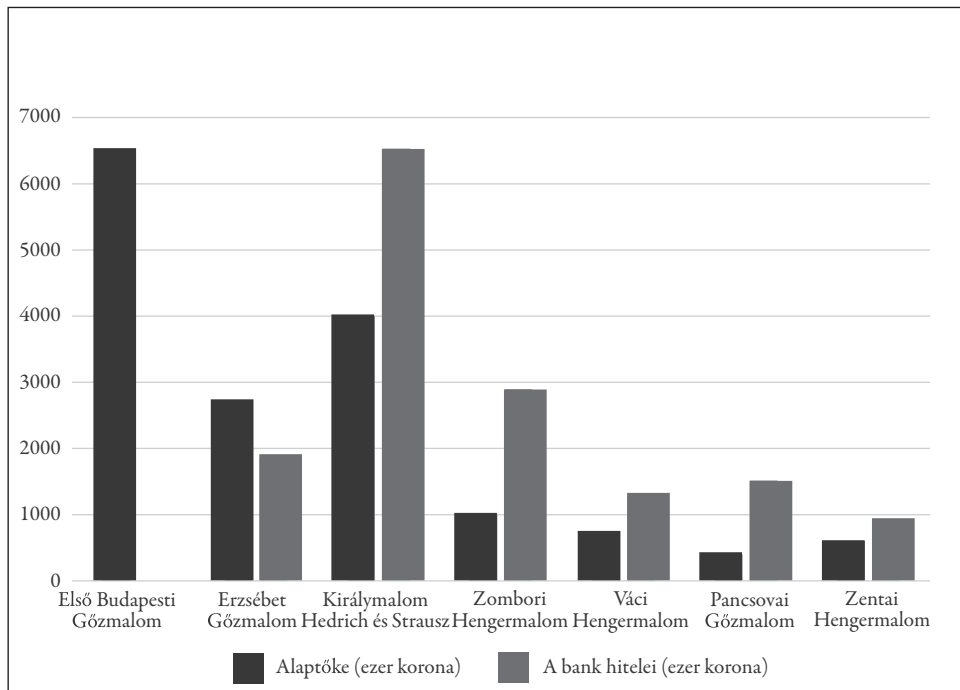
4. táblázat. A PMKB malomipari holdingja, 1913

Malom	A bank részvénybirtoka (%)	Alaptőke (ezer korona)	A bank hitelei (ezer korona)	Szindikátusi részesedés (ezer korona)	Igazgatósági, felügyelőbizottsági tagság (fő)
Első Budapesti Gőzmalom	29,65	6 500	–	–	2
Erzsébet Gőzmalom	0,7	2 700	1 870	91,3	2
Királymalom Hedrich és Strausz	33,9	4 000	6 530,50	–	1
Zombori Hengermalom	97	1 000	2 897,30	–	2
Váci Hengermalom	95,1	750	1 287,20	–	2
Pancsovai Gőzmalom	100	400	1 515,20	–	2
Zentai Hengermalom	–	600	903,2	–	2
Lujza Gőzmalom	–	2 800	–	–	1
Debreceni István Gőzmalom	–	5 200	–	490,7	–
Gizella Gőzmalom	–	3 200	–	–	1
Első Békéscsabai Gőzmalom	–	2 000	200	–	–

Forrás: Tomka 1999: 179.

<sup>87</sup> Tomka 1999: 126–129, 179.

3. ábra. A PMKB malomipari érdekeltsége, 1913



Forrás: Tomka 1999: 179.

A Kereskedelmi Bank közvetítésével ment végbe a Lujza Gőzmalom és az EBG részvénycseréje, majd a Királymalom részvénytársasággá alakításában volt döntő része, s a háború előtt több kisebb vidéki malmot is megvásárolt. Tomka Béla szerint a bank már 1902-től gazdaságossági számításokat végzett a nagy fővárosi malmok helyzetének reális értékelése végett, számba véve őrlőképességüket és pénzügyi helyzetüket, sőt, tervezeteket is készített arról, hogy egy esetleges összevonás esetén mennyire nőne a hatékonyságuk.<sup>88</sup> Egy 1914-ből fennmaradt kalkuláció szerint a bank malomipari holdingjából származó nyereség mértéke valamivel meghaladta a jegybank leszámítolási kamatlábát (5. táblázat).

Az Első Budapesti Gőzmalom konszernjének új tagjai tehát nem voltak rentábilisak, és pénzügyi helyzetük is kedvezőtlennek volt mondható, ennek ellenére egészen 1926-ig nem történtek lépések az önköltség csökkentése érdekében, nem került sor az őrlésnek a leghatékonyabban termelő üzemekbe való koncentrálására, a termelés racionalizálására, az adminisztráció és az értékesítés egyszerűsítésére, összevonására, modern marketingpolitika alkalmazására. A jövőbeni üzleti lehetőségeket optimistán megítélő vállalatvezetők felújították, modernizálták a malmo-

<sup>88</sup> Tomka 1999: 128–129.

5. táblázat. A PMKB malomipari holdingjának jövedelmezősége, 1913

Malom	Átlagos kihelyezés (ezer korona)		Jövedelmezőség (%)	
	1912	1913	1912	1913
Pancsovai Gőzmalom	1 378	1 457	6,72	7,65
Váci Hengermalom	1 291	1 250	6,65	7,54
Zombori Hengermalom	2 183	2 536	6,76	7,74
Zentai Hengermalom	753	765	8,18	8,75
OMB váltóleszámitóási kamatlába	–	–	5,15	5,9

Megjegyzés: Az adatok a kamatokból és jutalékokból származó jövedelmet is tartalmazzák (forgalmi jutalék a legnagyobb tartozások után).

Forrás: MNL OL Z. 40. PMKB Projektumok, 52. csomó, 984. tétel. Malmainknál való kihelyezéseink 1912. és 1913. évi jövedelmezősége, Budapest, 1914. január 28.

kat a világháború utáni inflációs időszakban, növelték a termelési kapacitásokat.<sup>89</sup> 1925–1926-ban részben a súlyos malomválság tanulságai, részben a kollektív, egész ágazatot átfogó kooperációs módszerek ismételt kudarcai újfajta vállalati stratégiára, alapvető szervezeti átalakításokra kényszerítették a vállalati menedzsmentet. Tényleges fúzióra, a korábban megszerzett cégek beolvasztására törekedtek, amire 1926 tavaszán került sor.

### *Racionalizálás a vállalaton belül: az EBG-fúzió*

Az Első Budapesti Gőzmalom 1926. április 22-én tartott rendkívüli közgyűlésén három budapesti (Pesti Hengermalom Társaság, Pesti Molnárok és Sütők Gőzmalom Rt., Erzsébet Gőzmalom Rt.) és öt vidéki malmot (Váci Hengermalom Rt., Első Székesfehérvári Gőzmalom Rt., Tiszavidéki Hengermalom és Tárház Rt., Karcag, József Alföldi Gőzmalom és Fűrészgyár Rt., Hódmezővásárhely, Júlia Gőzmalom Rt., Nyíregyháza) olvasztottak be, ami összesen napi 1750 tonna őrlési kapacitást jelentett. A beolvasztott malmok az EBG telepeiként működtek tovább. A fúziót kimondó közgyűlést minden malom esetében az EBG tanácstermében, ugyanazon a napon tartották. A fúzió során új részvényeket bocsátottak ki, amelyeket a beolvasztó társaságok részvényeire cseréltek be, majd a becserélt régi részvényeket megsemmisítették. Az EBG alaptőkéjét 434 383 db 5000 korona névértékű új részvény kibocsátása által 2 171 915 000 koronával felemelték 6 371 915 000 koronára. A kiadott új részvények túlnyomó többsége az EBG tárcájába került, mert a beolvasztó malomvállalatok részvényeinek legnagyobb része már korábban is a tulajdonában volt (6. táblázat). A többi becserélendő részvényt pedig vásárlás útján

89 BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 5. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. Az igazgatóság jelentése az 1918–19. üzletévről, 1921. január 21.

szerezték meg. Az új részvényeket végül megsemmisítették, és az alaptőkét újra az eredeti értékére, 840 000 db 5000 korona névértékű részvényre, összesen 4200 millió koronára leszállították. A fúzióból kimaradt a Lujza Gözmalom Rt., amelynek közraktári üzemét külön vállalatként őrizték meg, illetve a Körösvidéki Ipari és Áruforgalmi Rt., amelyet kereskedelmi ügyletekre továbbra is működésben tartottak.<sup>90</sup>

6. táblázat. Az EBG malomcsoportja az 1926. évi fúzió előtt

Malom	Kinn levő részvények	EBG tulajdona	Összesen	EBG részesedés aránya
	darab			%
Lujza	49	61 201	61 250	99,92
Pesti Molnárók	238,04	31 261,96	31 500	99,24
Erzsébet	129,33	47 120,67	47 250	99,73
Pesti Hengermalom	509,864	55 490,14	56 000	99,089
Tiszavidéki	0	393 750	393 750	100
Körösvidéki	0	210 000	210 000	100
Váci	22 319	677 681	700 000	96,811
József	252 100	797 900	1 050 000	75,99
Első Székesfehérvári	0	1 050 000	1 050 000	100
Júlia	112	1 319	1 431	92,173

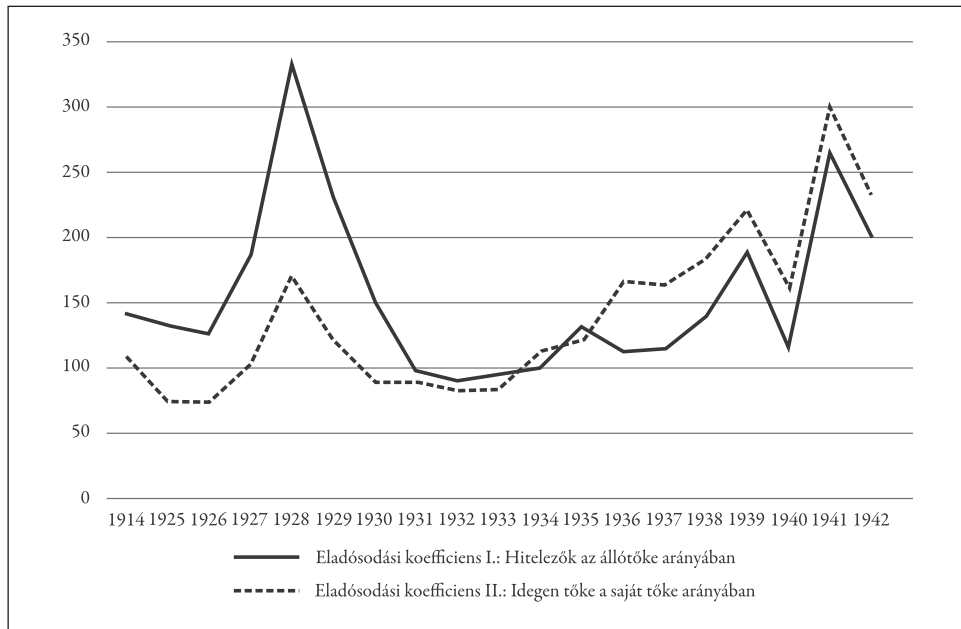
Forrás: BFL XI. 1005. Okmánytár, Fúziókra vonatkozó iratok 73. doboz, 36.

A fúzió után a minél nagyobb megtakarítások érdekében egy sor feleslegesnek ítélt kisebb üzemet bezártak: „[az] üzemek összevonása által elérhető, és általában minden téren kiadásainknál a legnagyobb takarékoságot tartjuk szem előtt. Koncentráltuk az üzemünket oly módon, hogy budapesti malmaink közül csupán a Pozsonyi úti, leggazdaságosabban dolgozó üzemünket tartottuk folyamatosan üzemben, és csak midőn az őszi hónapokban egyszerre nagyobb szükséglet jelentkezett, helyeztük időlegesen üzembe legjobban berendezett hengermalmi üzemünket is.” Elbocsátásokra került sor, csökkentették a munkások és a tisztviselők létszámát egyaránt.<sup>91</sup> A bezárt malomok berendezéseinek és telkeinek értékesítéséből befolyt bevételből növelni tudták a cég rendelkezésére álló forgótőkét, és így kevesebb hitelt kellett igénybe venniük. Ennek ellenére a vállalati önfinanszírozásra vonatkozó mutatók a húszas évek második felében romlottak (4. ábra). Az elbocsátások csak évekkel később hoztak

90 BFL XI. 1005. Okmánytár, 73. doboz, 36. dosszié, Az 1926-ban kimondott fúzióra vonatkozó előkészítő iratok; BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 2. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. 1925. évi közgyűlés, 1926. április 30.

91 BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 2. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. 1926. évi közgyűlés, 1927. május 23.

4. ábra. Az EBG pénzügyi mutatói, 1914–1942



Forrás: EBG mérlegek

megtakarításokat, a végkielégítések és nyugdíjkifizetések ugyanis jelentős terheket jelentettek az első években.<sup>92</sup>

A fúzió végül nem hozta meg a várt eredményeket, nem javult a vállalat pénzügyi helyzete, versenyképessége. Tovább zsugorodott a lisztexport, csökkent az árbevétel és a haszon. A gazdasági válság éveiben a kormány gabonapiaci intervenciói (bolettarendszer, a belföldi gabonaárak támogatása), a kötött devizagazdálkodás bevezetése és a pengő túlértékelt árfolyama tovább rontották a malmok külföldi versenyképességét. A vállalat jövedelmezősége a fúzió utáni években drámai mértékben romlott. 1927-ben még 6,7%-kal, 1928-ban pedig 9,8%-kal nőtt a kimutatott nyereség az előző évhez képest, 1929-től viszont évről évre csökkent az éves profit összege, a harmincas években már szinte alig volt olyan év, amely ne veszteséget hozott volna (7. táblázat, 5. ábra). A tartalékok is zsugorodtak. A budapesti értéktőzsdén a részvényeket 1927 végétől állandóan névértékük alatt jegyezték, árfolyamuk folyamatosan csökkent, 1930 végén már csak a névérték harmadát érték (6. ábra). Az 1931. február 21-én tartott közgyűlés ezért úgy döntött, hogy egyharmadával csökkenti az alaptőkét, 8,4 millió pengőről 5,6 millióra.<sup>93</sup>

92 BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 2. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. 1927. évi közgyűlés, 1928. február 24.

93 BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 2. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok. 1930. évi rendes közgyűlés, 1931. február 21.

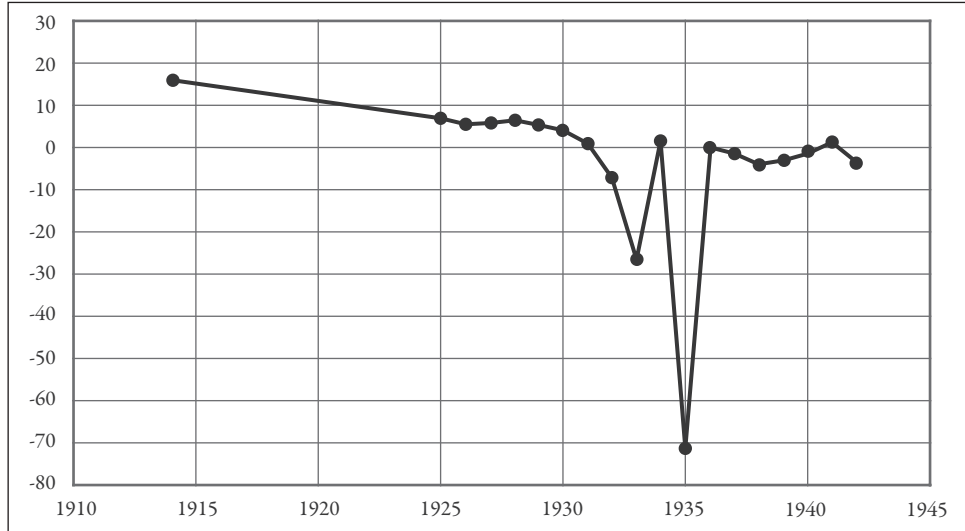
7. táblázat. Az EBG éves mérlegei, 1914–1942

Év	Nyereség	Leírások	Tartalékok	Részvénytőke	Saját tőke	Állórőke	Hitelezők	Adósok	Mérlegfőösszeg
1914	1 072,40	3 040,80	2 607,50	6 500	9 107,50	2 956,90	4 150,70	7 839,70	18 952,20
1919	8 431,40	4 480,90	19 883,30	12 500	32 383,30	21 266,70	62 966,50	61 482,90	110 232,80
1920	7 919,20	5 040,90	73 221,50	20 000	93 221,50	21 266,70	8 397,30	44 914,50	118 344,30
1921	11 981,10	5 600,90	78 185,40	20 000	98 185,40	21 266,70	55 647,70	101 931,50	177 215,70
1922	37 940,70								133 361,70
1923	4 660 491	1 051 601	5 725 926	4 200 000	9 925 926	56 786,40	17 450 917	25 286 449	33 098 389
1924	14 890 699	4 051 601	50 718 384	4 200 000	54 918 384	56 705,30	204 352 857	199 751 332	233 633 543
1925	615,2	200	8 400	8 400	16 800	8641	11 353,60	10 500,80	29 429
1926	490,5	400	8 400	8 400	16 800	8 726	10 887,30	5 642	29 144
1927	523,2	600	8 400	8 400	16 800	8 314,60	15 349,70	9 571	33 869,30
1928	574,6	800	8 400	8 400	16 800	7 996,50	26 502,40	17 825,90	45 333,70
1929	476,5	1 000	8 400	8 400	16 800	7 862	18 184	15 776	37 220,60
1930	369,4	1 150	8 400	8 400	16 800	8 192,70	12 458,20	14 735,50	31 771,20
1931	73	1 150	8 000	5 600	13 600	8 195,50	8 022,90	9 406,70	25 704,30
1932	-386,4	1 150	8 000	5 600	13 600	8 207,10	7 358,50	8 368,30	24 824,40
1933	-1480,2	1 150	8 000	5 600	13 600	7 781,30	7 440,20	8 197,70	24 840,70
1934	112,8	1 150	5 600	5 600	11 200	7 794	7 838,50	7 488,10	23 602,50
1935	-4000	1 150	5 600	5 600	11 200	6 924,70	9 065	5 157,30	24 683,50
1936	19,3	1 200	1 600	5 600	7 200	6 711,50	7 520,50	6 248	19 114,30
1937	-69,4	1 200	1 600	5 600	7 200	6 526	7 446	6 230,40	18 897,90
1938	-199,8	1 200	1 616,50	5 600	7 216,50	6 566	9 158,50	6 460,20	20 388,20
1939	-156,5	1 200	1 226,60	5 600	6 826,60	5 895,50	11 108,40	7 988,80	21 909,50
1940	-38,5	1 280	1 060,40	5 600	6 660,40	5 878,30	6 786,70	5 682,90	17 347,50
1941	92,9	1 430	894,1	5 600	6 494,10	5 965,30	15 712,20	6 191,20	26 354,50
1942	-175,5	1 430	400	5 600	6 000	6 133	12 265,60	5 250,40	19 928,70

Megjegyzés: 1914–1924 ezer korona, 1925-től ezer pengő.

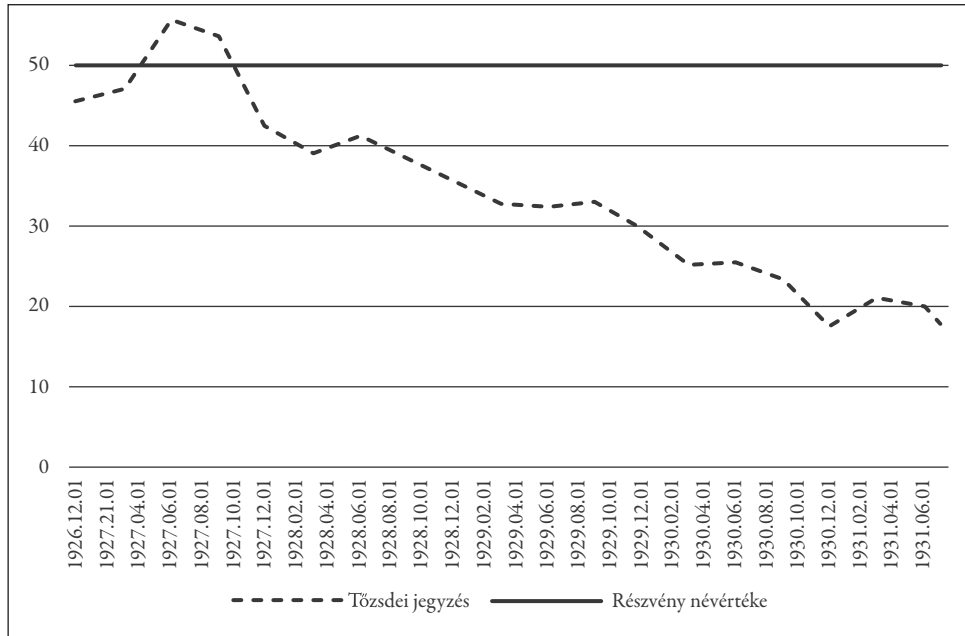
Forrás: EBG éves jelentések

5. ábra. Az EBG jövedelmezősége, 1914–1942 (nyereség a részvénytőke százalékában)



Forrás: EBG mérlegek

6. ábra. Az EBG Rt. részvényeinek árfolyama, 1926–1931 (pengő)



Forrás: Pesti Tőzsde, árfolyamjegyzések



1933-ban 1,5 millió pengős, 1935-ben 4 millió pengős veszteséget mutatott az év végi nyilvános mérleg, amit a folyó üzletévi veszteség mellett a bezárt, lebontott malmok értékének mérlegből való leírása okozott. A súlyos veszteségek és a rossz üzletmenet a menedzsmentet arra kényszerítette, hogy lebontsanak több nagy fővárosi malmot is, eladják a lebontott anyagokat, gépeket. Az ingatlanokat a parcellázás után építési telkeként értékesítették. Beszüntették a váci malom üzemét, tovább folytatódta a létszámleépítések és nyugdíjazások is.<sup>94</sup> A Pesti Molnárak Soroksári úti telepét 1933-ban kezdték bontani.<sup>95</sup> A Lujza Gőzmalom is évek óta veszteséges volt, a bevételek nem fedezték a kiadásokat, ezért 1936. január elsejével azt is beolvasztották az Első Budapestibe. Mivel a Lujza részvényeinek 99,9%-a az EBG kezében volt, így nem volt szükség részvénycserére, a részvényeket egyszerűen megsemmisítették, csak az idegen kézben levő 49 részvényt kellett megvásárolni (6. táblázat). Az EBG átvette a Lujza közraktári üzletét és a közraktári jegyek kibocsátását, amit az Erzsébet Gőzmalom óbudai telepén folytatott tovább. Az Újlakon levő, már évek óta nem üzemelő malmot lebontották, a Kolosy téri és Lajos utcai telkeket parcellázás után értékesítették.<sup>96</sup> 1939-ben már az Erzsébet sem kerülhette el a sorsát: lebontották a telkén levő üzemi és lakóépületeket.<sup>97</sup>

\*

A 19. század utolsó évtizedeitől a hazai nagymalmok fokozatosan tért vesztek a nemzetközi piacokon, csökkent a versenyképességük, vállalati méreteik, termelékenységük elmaradt a nagy külföldi versenytársaikétól. A korábbi versenyelőny elvesztése kihasználatlan kapacitásokhoz, gyorsan növekvő önköltségekhez, éles árversenyhez, alacsony rentabilitáshoz vezetett. Az első világháború további súlyos veszteségeket hozott a hadigazdaságban önállóságukat veszített malmok számára. A már hosszabb ideje fennálló problémák 1918 után még inkább kiéleződtek, amikor elvesztek az utolsó biztos értékesítési lehetőségek a Monarchia egykor vámhatárokkal védett belső piacán. A hazai malmok versenyképességének csökkenését gyakran a külső tényezőkkel magyarázzuk: a külgazdasági viszonyok megváltozásával, a 19. század végének agrárválságával, a trianoni béke területi rendelkezéseivel,

94 BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 3. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok, 1933. április 4-én tartott évi rendes közgyűlés az 1932. évi üzletéről; BFL XI. 1005. Titkársági iratok, 3. doboz, Közgyűlési jegyzőkönyvek és iratok, 1936. május 13-án tartott évi rendes közgyűlés az 1935. évi üzletéről.

95 BFL XI. 1005. 61. doboz, Magyar kir. Kereskedelemügyi Miniszter levele, 29.367/VI. a.sz./1933. 1933. május. 15.

96 MNL OL Z 36. PMKB Ipari Osztály 91. tétel. 113d/91. t. Lujza Gőzmalom, Jegyzőkönyv az 1936. május 12-én az Első Budapesti Gőzmalom tanácstermében megtartott rendes közgyűléstől; BFL XI. 1005. Okmánytár, 75. doboz, Luiza Gőzmalom Rt.-nek az Első Budapesti Gőzmalom Részvénytársaságba, fúzió útján történt beolvasására vonatkozó iratok; BFL XI. 1005. Okmánytár 75. doboz, Luiza Gőzmalom Részvénytársaság levele a Budapesti m. kir. III. kerületi Adófelügyelőséghez, Budapest, 1936. március 19.; BFL XI. 1005. 75. doboz, Luiza Gőzmalom Részvénytársaság levele Dr. Szendy Károly úrnak, Budapest Székesfőváros polgármesteréhez, 1935. szeptember 30.

97 BFL XI. 1005. Műszaki iratok, 126. doboz, 20. dosszié, Erzsébet Gőzmalom bontásával kapcsolatos iratok.

a két világháború közötti időszak növekvő protekcionizmusával. A tanulmány azt az eddig kevésbé vizsgált kérdést járta körül, hogy a vállalatok hogyan reagáltak a nemzetközi piaci környezet gyors változásaira, képesek voltak-e üzletpolitikájuk átalakítása révén megoldást találni a súlyos válságjelenségekre, amelyek a húszas évek közepétől jelentkeztek.

A korabeli források alapján megállapítható, hogy a budapesti nagymalmok helyzetértékelése meglehetősen pontos volt, tisztában voltak azzal, hogy mi okozta az ágazat hanyatlását, majd súlyos krízisét, és ismerték azokat a lehetőségeket is, amelyek enyhíthették volna a problémákat. A korszakban világszerte zajló vállalati forradalom során a vállalati méretek növelését alapvetően fúziók, vertikális és horizontális integrációk révén érték el. A termelés diverzifikálása, a tömegesen gyártott termékek tömeges értékesítése, új marketingmódszerek alkalmazása biztosította a piacok növelését, a méretgazdaságosság és a versenyképes ár elérését. A válsághelyzetekben kiéleződő verseny, a kapacitások romló kihasználásának, a csökkenő áraknak a problémáját pedig az üzleti környezet ellenőrzésével, szabályozásával igyekeztek kiküszöbölni, amit alapvetően kartellek vagy oligopóliumok alakításával próbáltak meg biztosítani. Ezek a válságkezelő stratégiák Magyarországon is ismeretek voltak. A rendelkezésre álló levéltári forrásokból és a korabeli gazdasági sajtóból rekonstruáltam az ágazat fontosabb szereplőinek válságpercepcióját, valamint azt, hogy hogyan kísérelték meg javítani a helyzetüket. Bár a lehetséges alternatívák világosak voltak, az ágazat szereplői mégsem tudtak egymással megállapodni. A húszas évek közepétől több alkalommal is eredménytelenek maradtak a malomkartell megalakítására irányuló tárgyalások, és a legnagyobb vállalatok egybeolvasztása sem járt sikerrel. A tanulmány bemutatta ezeket a kísérleteket és a megghiúsulás fő okait. A fővárosi nagymalmoknak nem sikerült hatékony válságstratégiát kialakítaniuk, a rohamosan romló gazdasági és piaci környezetben az erőteljes kormányzati támogatás ellenére sem jött létre a vállalatok közötti együttműködés. A legnagyobb fővárosi malomvállalat, az Első Budapesti Gőzmalom ezért 1926-ban inkább vállalaton belül, saját konszernjének tagjaival hajtotta végre a fúziót és a termelés racionalizálását, azonban ez sem járt a várt eredménnyel. A válságkezelés kudarcát mutatta, hogy a harmincas években az EBG az önfelszámolás útjára lépett. Egymás után zárta be az üzemeket, értékesítette a berendezéseket, ingatlanokat. Az egykor virágzó, füstölő kéményű budapesti malomtelepekből kihalt rozsdáövezetek, majd a parcellázások után lakónegyedek lettek.

## FORRÁSOK

Budapest Főváros Levéltára (BFL)

XI. 1005. Első Budapesti Gőzmalom Részvénytársaság

Magyar Nemzeti Levéltár Országos Levéltára (MNL OL)

Z 36. Pesti Magyar Kereskedelmi Bank, Ipari Osztály

Z 40. Pesti Magyar Kereskedelmi Bank, Projektumok

*Budapesti Czím- és lakásjegyzék*, 1911, 1916, 1922–1923.

*Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara éves jelentések*, 1925–1932.

*Magyar Statisztikai Évkönyv*, 1893, 1900, 1910, 1925–1938.

Népszámlálás 1900: *A magyar korona országainak 1900. évi népszámlálása*. Második rész. *A népesség foglalkozása községenként*. (Magyar Statisztikai Közlemények, Új sorozat 2.) Budapest, 1904.

Népszámlálás 1910: *A magyar szent korona országainak 1910. évi népszámlálása*. Harmadik rész. *A népesség foglalkozása részletesen és a vállalati statisztika*. (Magyar Statisztikai Közlemények, Új sorozat 52.) Budapest, 1914.

*Pesti Napló*, 1926.

*Pesti Tőzsde*, 1925–1928.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

Bódy Zsombor 2018: Élelmiszerellátás piac és kötött gazdálkodás között a háború és az összeomlás idején. In: Bódy Zsombor (szerk.): *Háborúból békébe: a magyar társadalom 1918 után. Konfliktusok, kihívások, változások a háború és az összeomlás nyomán*. Budapest, 151–194.

Burhop, Carsten – Lübbers, Thorsten 2009: Cartels, Managerial Incentives, and Productive Efficiency in German Coal Mining, 1881–1913. *The Journal of Economic History* (69.) 2. 500–527.

Chandler, Alfred Dupont Jr. 1990: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts – London, England.

Chandler, Alfred Dupont Jr. 1996: *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Massachusetts – London, England.

Chandler, Alfred Dupont Jr. 1999: *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Massachusetts – London, England.

Csige András 2001: Politika, kultúra és gazdaság: Neil Fligstein a társadalmi intézmények létrejöttéről és átalakulásáról. *Szociológiai Szemle* (11.) 1. 85–94.

Danbom, David B. 2003: Flour Power: The Significance of Flour Milling at the Falls. *Minnesota History* (58.) 5–6. 269–285.

Everitt, John – Kempthorne, Roberta 1993: The Flour Milling Industry in Manitoba since 1870. *Manitoba History* (26.) Autumn. [http://www.mhs.mb.ca/docs/mb\\_history/26/flour-milling.shtml](http://www.mhs.mb.ca/docs/mb_history/26/flour-milling.shtml) – utolsó letöltés: 2020. március 31.

Farkasfalvy Sándor 1926: Malomstatisztika. *Magyar Statisztikai Szemle* (4.) 2. 83–88.

- Fear, Jeffrey 2010: Cartels. In: Jones, Geoffrey – Zeitlin, Jonathan (eds.): *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford Handbooks Online. www.oxfordhandbooks.com – utolsó letöltés: 2020. március 31.
- Fligstein, Neil 1993: *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge.
- Hidvégi, Mária 2016: *Anschluss an den Weltmarkt. Ungarns elektrotechnische Leitunternehmen 1867–1949*. Göttingen.
- Kirsch János, Dr. 1986: Malomipar. In: Dr. Kirsch János – Dr. Szabó Loránd – Dr. Tóth-Zsiga István (szerk.): *A magyar élelmiszeripar története*. Budapest, 91–154.
- Klement Judit 2005: Apák és fiúk gazdasági stratégiái: egy magyar család a 19. és 20. században. *Aetas* (20.) 1–2. 69–92.
- Klement Judit 2010: *Gőzmalomok a Duna partján*. (Iparkodó Budapest) Budapest.
- Klement Judit 2012a: *Hazai vállalkozók a hőskorban. A budapesti gőzmalomipar vállalkozói a 19. század második felében*. Budapest.
- Klement Judit 2012b: Vállalatok hálózatban. Vállalati kooperáció a 20. század elején a budapesti gőzmalomiparban. *Korall* (13.) 50. 82–106.
- Klement, Judit 2015: Die Agrarkrise am Ende des 19. Jahrhunderts und die Budapester Mühlenindustrie. In: Keller, Márkus – Kövér, György – Sasfi, Csaba (Hrsg.): *Krisen/Geschichten in mitteleuropäischem Kontext. Sozial- und wirtschaftsgeschichtliche Studien zum 19./20. Jahrhundert*. Wien, 167–197.
- Kövér György 1982: *Iparosodás agrárországban. Magyarország gazdaságtörténete 1848–1914*. Budapest.
- Kövér György 2002: A budapesti malomipar felemelkedése – a központi bank információs tükrében. In: Kövér György: *A felhalmozás íve. Társadalom- és gazdaságtörténeti tanulmányok*. Budapest, 298–308.
- Lamoreaux, Naomi R. 1988: *The Great Merger Movement in American Business, 1895–1904*. Cambridge.
- Landes, David S. 2007: A Rockefellererek – Szerencse, erényesség és vallásosság. In: Landes, D. S.: *Dinasztiák, családi vagyonok és vagyonos családok*. Budapest.
- Lengyel György 1993: *A multipozicionális gazdasági elit a két világháború között*. Budapest.
- Levenstein, Margaret C. – Suslow, Valerie Y. 2006: What Determines Cartel Success? *Journal of Economic Literature* (44.) 1. 43–95.
- Mérő Katalin 1987: Részvényárfolyamok alakulása a budapesti értéktőzsdén, 1864–1943. *Statisztikai Szemle* (65.) 12. 1239–1259.
- Perren, Richard 1990: Structural Change and Market Growth in the Food Industry: Flour Milling in Britain, Europe, and America, 1850–1914. *Economic History Review* (43.) 3. 420–437.
- Pogány Ágnes 2000: Haditermény Részvénytársaság. In: Szíjj Jolán – Ravasz István (szerk.): *Magyarország az első világháborúban. Lexikon A–Zs*. Budapest.
- Pogány Ágnes 2003: A Pesti Victoria Gőzmalom összeomlása. *Korall* (4.) 14. 98–116.
- Pogány, Ágnes 2015: Crisis Management Strategies after World War I. The Case of the Budapest Flour Mills. *Hungarian Historical Review* (4.) 4. 868–899.
- Sándor Vilmos 1959: A budapesti nagymalomipar kialakulása (1839–1880). In: *Tanulmányok Budapest múltjából*. XIII. Budapest, 315–423.
- Schmitz, Christopher J. 2002: *The Growth of Big Business in the United States and Western Europe, 1850–1939*. Cambridge.
- Schröter, Harm G. 1996: Cartelization and Decartelization in Europe 1870–1995: Rise and Decline of an Economic Institution. *Journal of European Economic History* (25.) 1. 129–153.

- Schröter, Harm G. 2013: Cartels Revisited: An Overview on Fresh Questions, New Methods, and Surprising Results. *Revue économique* (64.) 6. 989–1010.
- Stux Sándor 1929: *A magyar búza minősége, ára és értékesítése*. Budapest.
- Szterényi József – Ladányi Jenő 1933: *A magyar ipar a világháborúban*. Budapest.
- Szűcs Ernő 1978: *A debreceni István Gőzmalom története 1848–1944*. (A Hajdú-Bihar Megyei Levéltár Közleményei 12.) Debrecen.
- Tomka Béla 1999: *Érdek és érdektelenség. A bank-ipar viszony a századforduló Magyarorszáján 1892–1913*. Debrecen.
- Tomka Béla 2009: *Európa társadalomtörténete a 20. században*. Budapest.
- Varga Jenő 1976: A magyar kartellek. In: Varga Jenő: *A proletárdiktatúra gazdaságpolitikája. Válogatott írások, 1912–1922*. Budapest, 41–100. (Első megjelenés: *A magyar kartellek*. Budapest, 1912.)
- Wengenroth, Ulrich 1985: Die Entwicklung der Kartellbewegung bis 1914. In: Pohl, Hans (Hrsg.): *Kartelle und Kartellgesetzgebung in Praxis und Rechtsprechung vom 19. Jahrhundert bis zur Gegenwart*. Wiesbaden–Stuttgart, 15–27.
- Wengenroth, Ulrich 1997: Germany: Competition Abroad – Cooperation at Home, 1870–1990. In: Chandler, Alfred D. Jr. – Amatori, Franco – Hikino, Takashi (eds.): *Big Business and the Wealth of Nations*. Cambridge, 139–175.
- Wilson, John F. 1995: *British Business History 1720–1994*. Manchester – New York.