

Pázmány Péter Katolikus Egyetem
Bölcsészeti- és Társadalomtudományi Kar

**A Herendi Porcelángyár története
a 20. század első felében**

Doktori (PhD) értekezés tézisei

készítette: Szűts István Gergely

Témavezető: Dr. Ö. Kovács József, DSc

Történettudományi Doktori Iskola

Vezető: Dr. Fröhlich Ida, DSc

Társadalom- és életmódtörténeti Műhely

Vezető: Jánokiné Dr. Újváry Zsuzsanna, PhD

I. A kutatás előzményei, problémafelvetés

A disszertáció egy 2010-ben a Magyar Nemzeti Levéltár Veszprém Megyei Levéltárában elkezdett levéltári rendezés és az azzal párhuzamosan végzett történeti kutatás eredménye. Bár az elmúlt száz esztendőben több tanulmány is megjelent a vizsgálat tárgyát képező Herendi Porcelángyárról, a teljes levéltári iratanyag feltáratlansága miatt munkám alapkutatásként értelmezhető. Ennek egyik oka, hogy olyan iratok, irattípusok kerültek elő és lettek beazonosítva, amelyet a korábbi kutatók nem ismerhettek. Másrészt a kutatás megközelítésmódja és forráshasználata is teljesen eltért a korábbiaktól. Eddig ugyanis szinte kivétel nélkül a termékek, tehát a porcelántárgyak esztétikuma felől közelítettek a témához, így ennek megfelelően leginkább az elért sikerek mentén írva meg a Herendi Porcelángyár történetét.

Disszertációmban magam is a magyar iparművészet egyik legismertebb vállalatának történetét vizsgáltam a millennium évétől a második világháború kitöréséig. Azonban nem esemény-, hanem gazdaság- és társadalomtörténeti szempontokat és módszereket figyelembe véve. Elsősorban arra kerestem a választ, hogyan működik a vállalkozás. A vizsgált majd félvszázad pénzügyi és szakmai sikerei, netán kudarcai mögött milyen okok, okozatok láncolatai húzódnak?

Egy gazdasági vállalkozás működését, működésének hétköznapi rutinjait ugyanis úgy vélem nem lehet pusztán az események és eredmények felsorolásából megismerni, és ami ennél is fontosabb, megérteni. Éppen ezért, amennyire a források lehetővé teszik, meg kell ismerni a vállalatot irányító vezetés és a tulajdonosok döntései mögött meghúzódó emocionális és racionális okokat, kapcsolatokat is. A vállalkozás működésének rekonstruálása azonban nem lehet független az ágazattól, a korszak politikai és gazdasági helyzetétől valamint a cég termékeit készítő munkavállalók szerepétől.

Alapvetően tehát nem a vállalat mérhető eredményeinek bemutatására, hanem a döntéshozatalok módszerére, a döntéshozók személyének, szerepeinek és kapcsolatainak feltárására és értelmezésére vállalkoztam. Röviden tehát arra voltam kíváncsi, hogyan működik egy gazdasági vállalkozás, tulajdonosai és vezetői milyen szerepet kapnak az irányításban valamint arra is, hogy a piacon milyen stratégiákkal vannak jelen, milyen az állammal való kapcsolat valamint a gyártás és értékesítés hogyan határozza meg pénzügyi eredményeit. Mindezek feltárása és elemzése után válhat valóban rekonstruálhatóvá egy, a korszakban is európai hírű magyar vállalkozás sikereinek háttere.

II. A kutatás módszertana

Kutatásaim és a disszertáció elkészítése során a Herendi Porcelángyárra, mint gazdasági vállalkozásra tekintettem. Módszertani szempontból az 1970-1980-as években létrejövő új vállalat történeti irányzat, a Business History szemléletmódját igyekeztem használni. Ennek lényege egyrészt a mikroszintű lépték és nézőpont, másrészt az adott vállalat működésének, működtetésének több szempontú, gyakran társadalomtudományi módszerekkel való vizsgálata. Ez utóbbi esetében alapvetően a szociológiából kölcsönzött hálózatelemzés jelentette az elsődleges kiindulási pontot. Bár az utóbbi évtizedekben több hazai kutatás és elemzés is készült, mégis módszertani szempontból a magyar példák mellett, elsősorban a német vállalat történet (Unternehmensgeschichte) meghatározó munkáira támaszkodtam.

A német szakirodalomból ki kell emelni Hartmut Berghoff egyik jelentős kutatását, amelynek középpontjában egy Herendhez hasonló kis faluban működő, majd világhírűvé váló vállalkozás állt. Berghoff nemcsak témája, hanem módszertani megközelítése miatt is fontos elméleti segítséget jelentett kutatásaim során. A német szerző ugyanis egy kis baden-württembergi faluban működő vállalkozás történetét tágabb kontextusban, egyrészt a régió gazdasági szerkezetébe ágyazva, másrészt az ágazat és a nemzetközi piacok hálózatában elhelyezve vizsgálta. Egyik fontos kérdése volt, hogyan válhatott egy falusi kisiparból világhírű nagyvállalat, milyen döntések, kapcsolatok, működési mechanizmusok és piaci tényezők játszottak közre mindebben? A vállalkozás fejlődésének modellezésekor egyfajta keretként az egyes generációk üzletfilozófiáját, egymáshoz való viszonyát is vizsgálta. Emellett külön figyelmet szentelt a vállalkozás pénzügyi és piaci helyzetét is befolyásoló technológiai és innovációs befektetéseknek, azaz tágabb értelemben a tranzakciós költségeknek.

Berghoff tehát egy nagyon hasonló méretű és hasonló utat bejáró vidéki cég fejlődését modellezte. A Herendi Porcelángyár levéltári iratanyaga más forrásokkal kiegészítve alkalmasnak tűnt arra, hogy a Berghoff által követett módszert egy magyar vállalkozás esetében is kipróbáljuk. Ennek alapján a Veszprém megyei faluból induló kisipar, majd több száz főt foglalkoztató részvénytársaság működését, tulajdonosainak és igazgatóságának kapcsolati hálóját, döntési mechanizmusait, a mögöttük meghúzódó okok és okozatok láncolatát valamint befektetéseit kezdtem feltérképezni és elemezni.

Egy gazdasági vállalkozás kapcsolatait vizsgálatához, – különösen, ha az annyira beágyazódott az adott ország kulturális és diplomáciai életébe, mint Herend – elengedhetetlenül fontos felfejteni azokat az informális csatornákat – gondolok itt a vállalatvezetés privát és szakmai kapcsolati hálóra, kulcspozícióira – amelyek mind-mind érdemben befolyásolhatták a vállalat eredményeit. Ennek érdekében összegyűjtöttem a tulajdonos-vállalatvezető, majd későbbiekben a vállalatvezetésben (igazgatóság, felügyelőbizottság, közgyűlés, főrészvényesek) résztvevők adatait, majd azok szakmai és közéleti szerepvállalásait. Ezen adatokra vonatkozó információk ismerete előfeltétele volt annak, hogy

elemezni tudjam azoknak a vállalathoz valamilyen formában kötődő és a döntési folyamatokban résztvevő személyeknek a kapcsolathálóit, akik feltételezésem szerint direkt vagy indirekt módon alakítói voltak a vállalat működtetésének. Mindehhez kiváló, ám sajnos rendkívül szórványos forrásnak bizonyultak azok a privát, félprivát levelezések, feljegyzések, amelyek a vállalat iratanyagában és más közgyűjteményekben fennmaradtak. Mivel az összes kapcsolat feltárása szinte lehetetlen, ezért törekedni kellett a legfontosabb kontaktusok meghatározására és azon belül a valóban meghatározó kapcsolatok beazonosítására, értelmezésére.

A kutatás során fontos kvantitatív típusú forrásnak számítottak a statisztikák, kompasszok és különféle összeírások. Az innen kinyerhető adatokat, amennyiben a vállalat iratanyaga erre lehetőséget adott hivatalos jelentések, levelezések a személyes jellegű iratokat, irattöredékeket, leveleket, feljegyzéseket és fényképeket segítségével lehetett még plasztikusabban elemezni. Ezek alapján a vállalat hétköznapijairól, a vállalatvezetők kapcsolatairól, a cég üzlet és személyzeti politikájáról új, eddig ismeretlen információk kerültek napvilágra.

A disszertációban hangsúlyos részt kap az a kérdés, vajon a hagyományosan diplomáciai kelléknek számító porcelán, milyen szerepet játszott a magánvállalat és az állam viszonyában. Gondolok itt a különböző formájú finansziális támogatások mellett a megrendelésekre, valamint a burkolt vagy nyílt állami, diplomáciai reklámokra. Ennek rekonstruálásához a minisztériumok és a vállalat közötti szerződéseket, levelezéseket és írásban fennmaradt informális üzenetváltásokat használtam. A vállalat dokumentációjából meglehetősen jól rekonstruálható, hogy vizsgált időszakunkban az államhoz fűződő viszony, a közeledés vagy éppen távolodás hogyan és milyen okok miatt változott.

Az állam mellett a gazdasági szektorral fennálló kapcsolat áttekintése ugyancsak nélkülözhetetlen volt a Herendi Porcelángyár működési mechanizmusainak vizsgálatakor. Fontos kérdésként merült fel, hogy egy-egy vállalkozás működését vajon mennyire befolyásolják, irányíthatják a pénzügyi szektor szereplői. Természetesen a (külső) tőke jelenléte, még inkább hiánya Herend esetében is visszatérő problémaként jelentkezett. A vizsgált majd fél évszázad csak aláhúzza ezt az összefüggést. Szerencsére a két világháború közötti időszak esetében, köszönhetően a jól dokumentált iratanyagoknak, felfejthetőek a vállalat pénzügyi manőverei, a hitelek mögött megjelenő pénzintézetek, pénzügyi körök és befektetni szándékozók vagy éppen szerencselovagok motivációi.

III. Elért eredmények

A disszertáció bevezetőjében a porcelángyár megalapítását és az első évtizedek sikereit mutattam be, külön, de röviden kitérve a sikerek egyik legfontosabb fokmérőjére, a szakmai díjakra és megrendelésekre. Az 1840-es évektől Fischer Mór politikai kapcsolatainak és kiváló üzleti érzékének köszönhetően egyre ismertebbé tette a márkát nemcsak Magyarországon, de az Osztrák Birodalomban is. Ebben nagy szerepe volt azoknak az arisztokrata mecénásoknak, akik a vállalkozásba tőkét befektetni ugyan nem kívántak, viszont megrendelőként elég összeget fizettek a gyár fenntartásához. A töredékesen fennmaradt iratok alapján látható, hogy Fischer Emil a minőségi termékeit célirányosan, a magyar arisztokraták mellett elsősorban Bécsben és nyugat-európai kereskedelmi központokban igyekezett értékesíteni. Az értékesítés szinte minden alkalommal személyes kapcsolat útján, közvetítő nélkül történt.

Az 1880-as években komoly problémákkal küzdő, többször átszervezett vállalkozás működésének részletei, források hiányában sajnos alig ismertek. Annyi biztos, hogy az addigra már Európa-szerte ismertté vált márkát a magyar állam megpróbálta megmenteni, és miután a tartozások rendezése fejében megvásárolta a tulajdonjogot, részvénytársaságot alapított. A kutatás ugyan nem terjedt ki erre az időszakra, de a jövőben érdemes lenne megvizsgálni, hogy az állam által létrehozott és támogatott részvénytársaság miért vált működésképtelenné. A kutatást nehezíti, hogy a vállalat iratanyagában csupán néhány irat maradt fenn ezekből az évekből, így más szekunder források alapján lehetne vállalkozni az időszak elemzésére.

A dolgozat időbeli kezdete a millennium évéhez kötődik, amikor Fischer Mór unokája visszavásárolja a nagyatyja által egykor sikeressé tett vállalkozást. A következő majd három évtizedben az egyszemélyi tulajdonlás meghatározta a vállalkozás lehetőségeit és egyben korlátait is. A tulajdonos, Farkasházy Jenő, aki kiváló művészeti szakember és nem vállalkozó volt, a porcelángyárra - ahogy Sèvres-ben vagy éppen Meissenben látta - mint a műalkotás színhelyére tekintett. Vállalkozói attitűd nélkül az alkotás biztosításához szükséges pénzügyi helyzetet azonban nem, vagy nagyon nehezen tudta biztosítani.

Esetében teljesen egybeolvadt a magánember és a gyártulajdonos, ahogy azt a vállalat irattárában töredékesen fennmaradt források is bizonyítják. Az egyszemélyi tulajdonlás és irányítás, egy bejártott márkanévvel rendelkező vállalkozás esetében már a századfordulón is komoly hátrányt jelentett. Ugyanis ebben az időszakban a másik jelentős magyar vállalkozás, a Zsolnay is részvénytársasági formában működött, nem beszélve a nyugat-európai konkurensekről. Társas vállalkozások esetében a tulajdon a részvényesek között oszlott meg, az irányítást és működést pedig egyre inkább fizetett alkalmazottak, menedzserek végezték. Mindettől rendkívül messze állt, így komoly versenyhátrányba került Farkasházy Jenő.

Ahogy a disszertáció második, a részvénytársaság évtizedeit tárgyaló részében, úgy az ő általa fémjelzett időszakban is fontos volt a nemzetközi kitekintés, összehasonlítás. Erre azért van szükség, mert a vállalat már a 19. század közepétől, mind alapanyag-import, mind termék-export tekintetében az európai porcelánpiactól függött. Az első világháborút megelőző másfél évtizedben az Osztrák-Magyar Monarchia közös piacán a csehországi nagy, részvénytársaságként működő vállalkozások termékeikkel szinte teljesen lefedték a magyar piacot. Emiatt nemcsak a magyar porcelániparág, de benne Herend sem vált az ipari- és kereskedelmi statisztikákban mérhető szereplővé.

Ebben a helyzetben valóban jó üzleti stratégiának tűnt, hogy a piaci folyamatokon kívül, személyes interakciókon keresztül értékesítse minőségi porcelánjait. A kézművesipar esetében ez a lokális, esetleg regionális értékesítési forma teljesen általánosnak számított, azonban Farkasházy kapcsolatai európai léptékűek voltak. Fiatal kora óta ugyanis folyamatosan úton volt Párizs, Bécs, Budapest majd 1896-tól Herend között. Bár a századforduló táján a nagyobb európai porcelángyárak már közvetítő cégeken keresztül is értékesítették termékeiket, Herend esetében ez csak később vált meghatározóvá. Ennek legfőbb oka egy személyiségvezérelt tulajdonosi mentalitás volt.

A dolgozat első felében ezért Farkasházy Jenő kapcsolathálóját igyekeztem feltárni, megismerve olyan személyeket, intézményeket és vállalkozásokat, amelyek közvetve vagy közvetlenül a porcelángyár hétköznapijaihoz, termékeihez intenzíven kötődtek. Az interakciók egyik közös metszete Párizs és a francia kultúra volt. Farkasházy Jenő töredékesen fennmaradt privát jellegű irataiból és az ugyancsak szórványos vállalati levelezésekből is kirajzolódott szellemi és ideológiai kötődése azokhoz a személyekhez, akikkel együtt tanult vagy egy közösségbe járt Párizsban.

Ezek a kapcsolat nagyban meghatározták „értékesítési politikáját” és útvonalait is, hiszen porcelánjai 1914 előtt leginkább Franciaországban és Belgiumban találtak vásárlókra. Magyarországon szintén hasznosak voltak francia kapcsolatai. A hétköznapi ügyintéзések és érdekérvényesítések során ezek a nexusok sokat érthettek, gondolok itt például Zichy Jenőre, aki az Országos Iparegyesület elnökeként járt közben a vállalkozás érdekében.

A töredékesen fennmaradt pénzügyi iratok azonban azt mutatják, hogy az ígéretesnek tűnő hazai kimeneti lehetőségek ellenére, a vállalkozás szinte folyamatos pénzügyi gondokkal küzdött. Ennek megértéséhez elengedhetetlenül fontos volt feltárni mentalitásának és üzleti szemléletének sarokpontjait.

A disszertáció második része az 1923-tól részvénytársasági formában tovább működő vállalkozás döntési mechanizmusait, kapcsolatrendszerét és értékesítési politikáját elemzi.

Ez utóbbi esetében a vizsgálat és értékelés kereteit makrogazdasági időszakok mentén határoztam meg. Így például a gazdasági válság vagy a második világháborút megelőző rövid konjunktúra időszaka jelentik azokat az intervallumokat, amelyeken belül nemzetközi összehasonlításban néztem meg az értékesítési politikát, annak hatékonyságát. Ebben a másfél évtizedben egyrészt a

vállalatirányítástól másrészt az ország gazdasági helyzetétől, harmadrészt pedig a nemzetközi piacoktól függően az 1920-as és az 1930-as évek közepétől figyelhető meg értékesítési növekmény.

Az értékesítés esetében, ahogy Farkasházy Jenő időszakában, így itt is fontos volt feltárni annak irányait és alakítóit. Az 1920-as évek közepétől a vállalatvezetés jól elkülönített feladatkörök szerint működött, az értékesítés az ügyvezető igazgató Gulden Gyula feladata lett. Gulden a vizsgált időszakban saját képére formálta a vállalkozást, ehhez megszerezte a részvények többségét és kiváló kapcsolatainak, üzleti érzékének köszönhetően komoly sikereket ért el.

Esetében üzleti kapcsolatai alapvetően már nem közös élmények, tudások, hanem sokkal inkább pragmatikusabb szempontok szerint szerveződtek. Ő volt a vállalat első menedzserszemléletű vezetője. A fennmaradt források alapján szinte feltárhatatlan gazdagságú kapcsolatrendszerrel rendelkezett a hazai pénzügyi, politikai és kulturális életben. Sőt, nemcsak Európában, de a tengerentúlon is folyamatosan bővítette és mélyítette azokat. Bár Guldennek és az igazgatósági tagoknak szinte világszerte kiterjedt kapcsolatai voltak, a politikai, diplomáciai és makrogazdasági viszonyok, viszonyrendszerek azért nagyban meghatározták termékeik értékesítési célállomásait. Részletesen foglalkozom a változó export irányokkal, az egyes országokkal, mint felvevőpiacokkal. A porcelángyár külkereskedelmi eredményei összességében nagyban igazodnak a magyar gazdaság irányvonalaival, így az 1920-as években Ausztria és Franciaország, míg 1934-től 1939/1940-ig Anglia és az Egyesült Államok vált a legfőbb kiviteli célállomássá. 1936-tól kezdődően pedig a német és olasz külkereskedelmi forgalom korábban nem tapasztalt mértékű lett.

A disszertáció hangsúlyos részét képezte a magánvállalkozás és a mindenkori magyar állam kapcsolatának vizsgálata. A herendi porcelán helyzete különlegesnek számított, hiszen a 19. század második felétől fontos diplomáciai kellékké vált. Így az állam egy jelentős, ám tervezhetetlen megrendelővé lépett elő. Éppen az államban, mint potenciális nagymegrendelőben lévő lehetőséget igyekezett kihasználni a Gulden Gyula vezette igazgatóság. Ez pedig az 1930-as évek közepétől sikerült is, az állam egyes szerveinek megrendelése szinte folyamatos munkát jelentettek a gyár számára.

A vizsgált majd fél évszázad értékesítése és működése kapcsán megállapítható, amennyiben az állam megrendelőként és netán kedvezményes hitelt biztosító partnerként lépett fel, a porcelángyár pénzügyi helyzete javult, kiegyensúlyozottá vált.

Ahogy a hazai és külföldi kereskedelmi partnerek, úgy az állam egyes szervei kapcsán is fontos volt a rendszeresen ápoltság, élő kapcsolat. A kapcsolati hálók vizsgálata során a Business History egyik meghatározó kérdését, a tranzakciós költségek alakulását is igyekeztem modellezni. Azaz olyan, a piachasználathoz szükséges befektetést, költséget számba venni, amelyek megtérülése rávilágíthat a tranzakciók sikerességére, kudarcaira. Gondolok itt például a piackutatásra (hirdetések, információkérés, reklámok), minőségellenőrzésre vagy éppen szakértők bevonására. A porcelángyár vizsgált fél évszázada alatt a tranzakciós költségek csökkenése és ezzel párhuzamosan megtérülése a

részvénytársaság időszakára, azon belül is az 1930-as évek második felére volt jellemző. Az utolsó fejezetben minderre több példát is hoztam.

A kapcsolatok, érdekcsoportok és az érdekérvényesítés módjainak feltárása szintén fontos volt ahhoz, hogy a vállalat eredményeit alaposabban értékelni tudjuk. Mindezek nemcsak magára a részvénytársaságra, hanem a piac más szereplőire is kiterjedtek. A disszertáció részét képezi egy olyan státusszerzési kísérletnek a bemutatása is, amely szövevényes interakciókon, érdekellentéteken keresztül érzékelteti, milyen mozgások voltak az 1920-as évek első felének hazai gazdaságában.

Az egyes fejezetekben röviden kitérek a működtetés elengedhetetlenül fontos szereplőire, a herendi munkásságra is. Bár a kutatás döntően a vállalkozás kapcsolatrendszerére, döntési mechanizmusaira és azok változásaira koncentrált, de az alkotó munkások összetétele és szakmai felkészültsége, a tanoncok helyzete is hatással volt a termelésre, azaz tágabb értelemben a működésre. A disszertáció kötött keretei miatt azonban ezúttal nem foglalkozhattam részletesebben az ő foglalkoztatási és egzisztenciális helyzetükkel.

Ugyan a disszertáció az 1939-es esztendővel, a tulajdonosi szerkezet átalakulásával és a második világháború kitörésével zárul, azonban kitekintés formájában, rendkívül nagyvonalakban felvillantottam a háborús esztendők eseményeit, eredményeit is.

IV. A disszertációt érintő publikációk jegyzéke

- A műhelytől a szalonig. A Herendi Porcelánmanufaktúra a Monarchia idején. Veszprém, 2011. 112p.
- Az otthon dísze. A magyar porcelánpiac helyzete 1903-ban. Aetas, 2012/3. 65-75.
- Visszacsatolt piacok? A Herendi Porcelángyár kereskedelmi kapcsolatai és fogyasztási szokások Észak-Erdélyben 1940-1944 között. Korall 2013/1. 186-209.
- A Herendi Porcelángyár Rt. fővárosi üzletének vendégköre egy irodai napló alapján, 1938-1939. in: Halmos Károly- Kiss Zsuzsanna- Klement Judit (szerk.): Piacok a társadalomban és a történelemben. Budapest, 2014. 221-231.
- A Herendi Porcelángyár Rt. fővárosi üzletéhez érkezett önéletrajzok, mint normaminták 1935-1942. Urbs. 9. 2014. 243-253.
- Egy vállalatigazgató New Yorkban. Gulden Gyula herendi ügyvezető igazgató útibeszámolója, 1939. Korunk 2015/7. 85-90.
- Üzlet és diplomácia. A Gulden Gyula vezette Herendi Porcelánmanufaktúra. Veszprém, 2015. 176p.
- A Herendi Porcelángyár Rt. államosítása. Betekintő 2015/3.
- Die deutsch-ungarische Handels- und porzellanindustrielle Kontakte in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts in: Zsolt K. Lengyel (Hg.) Ungarn Jahrbuch. (32.) Regensburg, 169-176.