

DOBÁK Miklós–TARI Ernő

KONSZERNSZERVEZETEK MAGYARORSZÁGON

I. RÉSZ

A három egymást követő részletben publikált tanulmány a BKE Vezetési és Szervezési Tanszékén folyó kutatások jelenlegi állapotába kíván bepillantást nyújtani. Az I. rész az elméleti nézeteket és gyakorlati tanulságokat foglalja össze – elsősorban német konzernszervezetek működésének tapasztalatai alapján. A II. rész témája a konzernszervezetek kialakulása és fejlődése a volt hazai szocialista nagyipar állami vállalati bázisán. A III. – záró – rész a konzernszervezetek magyarországi működési tapasztalataiból leszűrhető következményeket vonja meg – különös tekintettel a jövő kihívásaira.

Az indirekt gazdasági mechanizmusnak nevezett irányítási rendszer a nyolcvanas évek végére válságba jutott hazánkban, s 1988–89-től megkezdődött a négy évtizede fennálló politikai rendszer felbomlása is. A központi gazdaságirányítási elképzelésekben fokozatosan tért hódított és végül győzedelmeskedett a gazdasági liberalizáció eszméje, a vállalati gazdálkodást sújtó kötöttségek megszüntetésének irányvonala. Ezzel párhuzamosan a vállalati szférában addig nem tapasztalt, szinte „forradalminak” tűnő szervezeti változások mentek végbe: hirtelen fellazultak a „beton szilárdságúnak” hitt, monolitikus, szocialista állami nagyvállalatok szervezeti keretei, és kialakultak – kezdetben az iparban és kereskedelemben – a korai vállalatcsoportosulások, a nyugati holding-konzernek hazai „mutációi”. Ugyanezen időszakban a „saját bázisán építkező” magángazdaság jó néhány társas vállalkozása – gyors növekedése, diverzifikációs terjeszkedése révén – szintén eljutott a vállalatcsoport-formába történő szervezeti „metamorfózishoz”.

A kibontakozó „holding-láz”, a negyven éven át feledésbe merült konzernformák – sok tekintetben spontán jellegű – alkalmazása számtalan elméleti és gyakorlati kérdést vetett fel a vállalatcsoportosulások működésével kapcsolatosan. A későbbiekben a konzernek (holdingok) megerősödése, vagy sok esetben „széthullása”, majd újabb konzernszerű formációk létrejötte és fejlődése csak növelte, gyarapította a tudományos megalapozottságú válaszokat

igénylő kérdések körét. A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszékén több éve folynak kutatások a külföldi és a hazai konzernstruktúrák jellegzetességeinek feltárására, a sikeres vagy kudarccal végződő konzern életutak mögött rejlő alapvető okok, befolyásoló tényezők kimutatására. Vizsgálódásaink teoretikus háttérének kialakításához, összehasonlító szervezetelemzési megalapozásához elsősorban a német konzernszervezetek működésének elméleti és gyakorlati tapasztalatai járultak hozzá: a német nyelvterület konzern szakirodalmi szervezetelméleti és konzernjogi szempontból egyaránt értékes szempontokat nyújt a konzernek és holdingok belső mechanizmusának megértéséhez, a vállalatcsoportosulások főbb működési modelljeinek, irányítási típusainak elhatárolásához. Ezt a kutatási orientációt indokolta az a körülmény is, hogy a magyar konzernjog alapjait megteremtő 1988. évi társasági törvény részvénytársasági fejezetében a részesei konzernjog szabályozása, intézményesítése az 1965. évi német AG törvény mintájára történt meg.

A témáról eddig megjelent tanszéki publikációk elsősorban a konzernszervezetek vezetéselméleti alapjaival, a konzernek(holdingok) működésének általános elvi kérdéseivel foglalkoztak (Dobák és társai, 1992, 1996; Antal, 1995). Jelen tanulmány – amely erőteljesen épít a korábbi kutatásokból leszűrt elméleti következtetésekre – különös figyelmet szentel a magyarországi gyakorlati tapasztalatoknak: elemzi a hazai

konszernszervezetek napjainkig tartó fejlődésének jellemző vonásait, rámutatva a konszernesedési folyamat pozitívumaira és buktatóira. A tanulmány I. része a konszern, illetőleg a holding (holding-konzern) fogalmi értelmezését tárgyalja, továbbá bemutatja az egyes, gyakorlatban fellelhető konszernirányítási típusokat, valamint összeveti a konszernformák alkalmazásának előnyeit és hátrányait. A II. rész 1990 tavaszáig, az Állami Vagyonügynökség felállításának időpontjáig követi nyomon a nagyvállalatokból szerveződő konszernszerű vállalatcsoportosulások magyarországi kibontakozását, s ezzel párhuzamosan bemutatja a konszern (holding) jelenséggel kapcsolatos hazai elméleti nézetek fejlődését, formálódását is. A tanulmány III. része *egyfelől* az állami felügyelet (irányítás) mellett, a kilencvenes évek első felében – állami vállalati bázison – folytatódó konszernképződési folyamatot elemzi (s egyben értékelést ad az időközben stabilizálódott, sikeresen működő konszernszervezetek vezetési-szervezési módszereiről, az általuk alkalmazott konszernirányítási megoldásokról), *másfelől* vizsgálja a korai vállalatcsoportosulások egy részének felbomlási körülményeit, a „spon-tán privatizáció” időszakában létrejött egyes konszernstruktúrák később bekövetkezett „szétesésének” valódi okait. A hazai tapasztalatok feldolgozásánál tehát az általunk vizsgált szervezeti kört az állami (ipar)vállalati szféra, illetőleg annak utódszervezetei alkották. A szerves növekedési utakon kialakult magántulajdonú cégcsoportok fejlődési jellegzetességeivel e tanulmány keretében nem foglalkozunk; a hazai magánholdingok életpályáinak elemzése – terveink szerint – egy másik publikáció tárgyát képezi.

Cikkünk megírásához a nemzetközi szakirodalmon kívül több hazai empirikus (elsődleges) forrásból merítettünk információkat: tanulmányoztuk számos vállalat (társaság), illetve vállalatcsoport (társaságcsoport) belső dokumentumait, személyes interjúkat készítettünk felsőszintű vezetőkkel, felhasználtuk az általunk vezetett egyetemi foglalkozások, szakszemináriumok keretében készült vállalati esettanulmányokat és szervezetelemzési tárgykörű diplomamunkákat, valamint támaszkodtunk a tanszék vezetési tanácsadási tevékenysége során szerzett gyakorlati tapasztalatainkra. Az egyéb források közül feldolgoztuk a téma egyes vonatkozásait tárgyaló szakértői írásokat, szakkönyveket, továbbá a Figyelő, a Heti Világgazdaság és más gazdasági, ill. napi lapok informatív jellegű tudósításait.

A konszernek és holdingok működésének elvi kérdései

A konszern és holding fogalma, a konszernszervezetek főbb csoportjai

A konszernek és holdingok (mint a szervezeti struktúrák és jogi formák egységeként értelmezett vállalatcsoportosulások) több évtizedes működési múltra tekintenek vissza a fejlett ipari országokban. Kialakulásuk és fejlődésük voltaképpen egy szerves folyamat következménye: a konszernek (holdingok) elterjedésének meghatározott előfeltételei voltak a jogi intézményrendszer, a tulajdonosi szerkezetet és a szervezeti formákat illetően. Az alapvető szervezeti formák oldaláról tekintve a folyamatot, a divizionális szervezetek megjelenése és különböző típusaik gyakorlati alkalmazása nagymértékben segítette, előkészítette a konszernek és holdingok működésének kibontakozását, fejlődését.

A klasszikus divizionális szervezetekben elősorban az az elv érvényesül, hogy léteznek olyan felelősségi és elszámolási egységek (divíziók), amelyek egy adott termékcsoporttal, vevőcsoporttal vagy egy adott régióval kapcsolatos operatív teendőket látnak el, és a központ szerepe döntően a stratégiai kérdésekkel való foglalkozásra, a pénzügyi, befektetési és fejlesztési kérdésekre, illetve a koordinációs mechanizmusok működtetésére terjed ki. A divizionális struktúrák fejlődése a piacgazdaságokban végül is elvezetett oda, hogy az egyes divíziók jogilag önálló társasági formákban működve, többé-kevésbé egymástól függetlenül végezzék tevékenységüket, és az irányító szervezet a jogi szabályozás keretein belül – a tulajdonosi struktúrának megfelelően – egy jogi személyiségű, elkülönült irányító társasággá alakuljon át. A divizionális szervezet fejlődése során, a belső üzletági vállalkozások kiépülését követően ugyanis egyfelől igény mutatkozott még további, újabb tevékenységi területekre, iparágakba való belépésre, másfelől viszont egyes meglévő profilok, üzletágak „leadására”, visszafejlesztésére, az alapvető (core) kompetenciák fokozottabb kiaknázásával összefüggésben. Ezeket a stratégiai lépéseket, intézkedéseket a tapasztalatok szerint jóval könnyebb volt megtenni, végrehajtani a társaságcsoport „laza” szervezeti-jogi keretei között, mint az egységes vállalatstruktúrákon belül. A konszernforma mindemellett lehetőséget nyújtott – sajátosan „hibrid” megoldásként – a nagyszervezet és a kisszervezetek előnyeinek egyesítésére, rugalmas kombinációjára is.

Azt lehet mondani tehát, hogy a konszern sok tekintetben hasonló strukturális megoldást mutat mint a divizionális szervezeti formáció. Más oldalról ez azt is jelenti, hogy az „igazi“ konszern-szervezet kialakítása gyakorlatilag elképzelhetetlen egy divizionális jellegű, alapvetően a decentralizáció elvére építő, a tagtársaságoknak viszonylagosan nagy mozgásteret biztosító irányítási struktúra működése nélkül. Ugyanakkor természetesen nem szükségszerű, hogy a divizionális szervezeti formák (jogi személyiség nélkül divíziókkal) konszernné alakuljanak át (Bögel, 1995). Amennyiben a divizionális szerveződésű vállalat megőrzi egységességét, jogi szempontból jellemző „egyszintűségét“, úgy persze számolni kell azzal, hogy a divíziók – bármilyen nagy önállósággal rendelkezzenek is – csak belső vállalkozásként funkcionálnak, és tevékenységük ellenőrzése, felügyelete a vállalati belső irányítási láncon keresztül valósul meg. Ezzel szemben a konszernszervezeteknél a jogilag önálló tagtársaságok ellenőrzése, befolyásolása a részvény(üzletrész) tulajdonosok tökerészesedésén alapul, vagyis az irányítás módja a tőkefüggőségi (valamint szakmai) relációkra, és nem a szervezeti hierarchia alá- és fölérendeltségi viszonyaira épül. Ezt a vonást tükrözi a konszernszerű vállalatcsoportosulások tisztán jogi aspektusú meghatározása, amely szerint a konszern nem más, mint egységes irányítás álló, önálló jogi személyiséggel rendelkező vállalatok (társaságok) összekapcsolódása, többségi tulajdonosi részesedés alapján (Godin–Wilhelmi, 1971; Hoffmann, 1993).

- *A konszern és a holding*

A fentiek alapján konszernnek azt a vállalati csoportosulást nevezzük, amelynek – jogilag is önálló – tagjai az együttes piaci fellépés, a fejlesztési források racionális felhasználása, az optimális tőkeallokáció, valamint az összehangolt termék- és technológiapolitika érdekében közösen tevékenykednek valamely iparágban vagy iparágakban (Dobák és társai, 1992, 1996). A konszern-szervezet tehát – felfogásunk szerint – a tőkekoncentráció egyik megjelenési formája, amely formában a szakmai elemek, ágazati szempontok is összekötő kapcsot jelentenek a tagvállalatok számára. A konszern ilyen értelemben elhatárolandó azoktól a szervezeti megoldásoktól és együttműködési formáktól, amelyeket a különböző konzorciumok, kartellek, egyesülések, stratégiai szövetségek jelentenek, hiszen az utóbbiak esetében

egyáltalán nem tőkekoncentráción, hanem csupán (szakmai) kooperáción alapuló szervezeti formációkról van szó (Hoffmann, 1993).

A holding kifejezés nagyon gyakran összefonódik, illetőleg keveredik a konszern fogalommal. Sem a szakirodalomban, sem a gyakorlatban (hazai és külföldi gyakorlatot egyaránt tekintve) nincs egyértelműen tisztázva a holding és a konszern közötti viszony: holdingnak nevezik egyrészt a konszern irányító társaságát, de gyakran holding megnevezéssel jelölnek teljes vállalatcsoportot (irányító társaság plusz irányított társaságok) is. Az utóbbi értelmezéssel találkozunk például egy, az olasz állami holdingok privatizációjáról szóló tanulmányban, ahol a holdingot mint a csúcsholding, az alholdingok és az alholdingok felügyelte vállalatok által alkotott szerveződési formát tárgyalja a szerző (Valentiny, 1991).

Ha a fogalom eredeti jelentését vizsgáljuk, elméletileg a holding egy olyan irányító (ellenőrző) társaság, amely – részvénycsomagok birtoklásának jogán – kizárólag a vagyonnevelés eszközeivel befolyásolja az irányított társaságokat (Szabó, 1989, 1991). Ez azt jelenti, hogy azon fórumokon keresztül avatkozik be az irányító társaság az irányított társaságok életébe, amely fórumokat az egyes országok társasági joga alkalmazásra megjelöl és előír (pl. közgyűlések, taggyűlések, továbbá választott felügyelő bizottságok és igazgatóságok, igazgató tanácsok), illetve, amely fórumok (pl. tőzsde) lehetővé teszik a külső cégmegítélés hatásának az érvényesítését (pl. részvényvásárlás, részvényeladás útján). A vázolt elméleti értelmezést kiterjesztve a holdingnak tekintett teljes vállalatcsoportra, egy részvényjogi megközelítés szerint a holdingban az irányító társaság (tőketulajdonosként, vagyonnevelőként) a legkülönbözőbb gazdasági ágazatokba tartozó (leány) társaságokat – mintegy portfólió szemléletben, tőkehozam maximalizálásra törekedve – pénzügyileg irányítja (Sárközy, 1996). Ez utóbbi holding felfogás lényegében arra utal, hogy az irányított társaságok, leányvállalatok tulajdonosi jogai ugyan a holdingközpontnál vannak, de az irányított társaságok között nem állnak fenn az általunk definiált konszern fogalom kapcsán említett kölcsönös összefüggések, azaz nem mutathatók ki a reálszférában is megjelenő kapcsolatok, szakmai jellegű összefonódások (pl. licenc megállapodások, egyeztetett marketingtevékenység, féltermék szállítások).

Ugyanakkor a konszernnek működési gyakor-

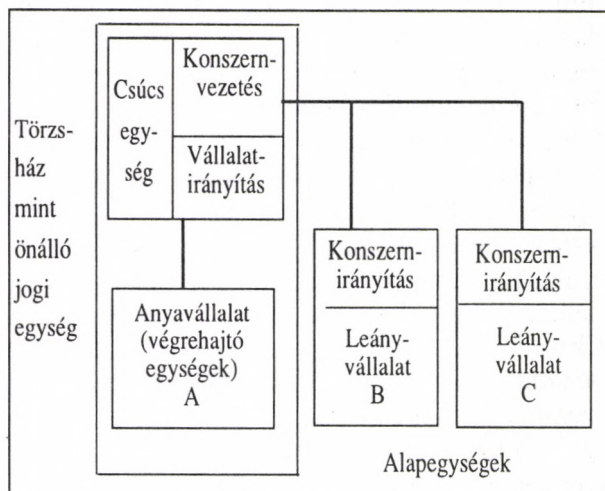
latában sokszor az irányító társaság nem csak tisztán tőketulajdonosi funkciókat lát el, mégha – elméletileg vitathatóan – a holding megnevezést használják is az irányító társaságra. A konszernnek irányító társasági szerepét ellátó „holdingok” a vagyonekezelési megfontolásokon túl, az esetek többségében szakmai szempontokat is érvényesítenek az irányított társaságok befolyásolására. Általában az a kivételes eset, amikor a konszern élén álló irányító társaság (holding, konszernközpont) ténylegesen „csak” vagyonekezelő funkciót tölt be a többé-kevésbé azonos szakmai profillal rendelkező társaságok irányítása során.

• A konszernszervezet két alapvető működési modellje

A konszernszervezet „építőelemein” a vállalatcsoportosulásnak azokat az összetevőit értjük, amelyek – azonosításukkal – lehetővé teszik az irányító és az irányított területek elhatárolását, valamint hozzásegítenek a konszernformák alapvető (elsődleges) csoportosításához (Dobák és társai, 1992). A konszernszervezet két fő összetevőjét a „csúcsegység” és az „alapegységek” képezik (az egyszerűség kedvéért itt most eltekintünk a „köztes” egység, avagy köztes holding, alholding fogalmától). A csúcsegység („Spitzeneinheit”) a konszern egészét átfogó irányítási tevékenységet lát el, és pedig vagy a konszernben belüli „uralkodó” vállalat (törzsház, anyavállalat) jogilag nem önálló részeként (igazgatósági csúcsszerveként), vagy jogilag önálló társaság (holding, konszernközpont) formájában. Az alapegységek („Grundeinheiten”) a konszern tevékenységi körébe, működési profiljába tartozó termelési, kereskedelmi, szolgáltatási, beszerzési feladatokat végzik, akár az anyavállalaton belüli (jogi személyiség nélküli) részlegek, akár jogi személyiségű leányvállalatok formájában alakítják ki azokat. Attól függően, hogy a csúcsegység irányítási-vezetési feladatkörét konkrétan milyen jellegű, természetű funkciók képezik, a német szervezetelméleti irodalom megkülönbözteti a törzsház-konzsernt, valamint a holding-konzsernt (Bleicher, 1991, 1994; Hoffmann, 1993) mint a konszernszervezet két fő működési modelljét.

A törzsház-konzern esetében a csúcsegység közvetlen irányításával működő anyavállalat maga is előállít termékeket, illetőleg nyújt szolgáltatásokat a külső piaci partnerek számára, miközben a csúcsegység konszernirányítási feladatokat lát el a leányvállalatok vonatkozásában (1. ábra).

Törzsház-konzern (holding nélkül)



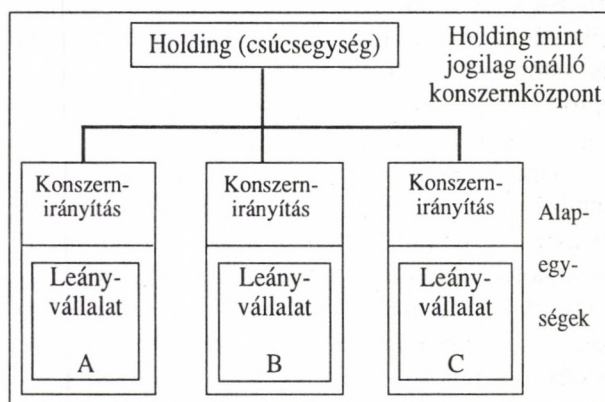
Forrás: Bleicher, 1991, 1994.

Az 1. ábra szerint a törzsház-konzern vezetése kettős funkciót tölt be: egy operatívnek tekinthető vállalatvezetési feladatkört lát el az anyavállalat szervezeti-jogi keretein belül folyó gazdasági tevékenység, az ún. törzs üzletág „menedzselésével”, továbbá egy konszernirányítási feladatkör is hárul rá a jogilag önálló leányvállalatok szakmai és pénzügyi-vagyonekezelői befolyásolása terén. A konszernvezetés ily módon egyszerre tölt be hagyományos vállalatvezetési, és lényegileg stratégiai tevékenységet tekinthető konszernirányítási funkciót (Antal, 1995).

A holding-konzern szervezetében a csúcsegység (mint jogilag önálló társaság, holding) csupán a konszernirányítás – elsősorban stratégiai-pénzügyi jellegű – feladataival foglalkozik, és kizárólag a leányvállalatok feladatkörébe, kompetenciájába tartozik az effektív termelési és/vagy szolgáltatási tevékenységek végzése (2. ábra).

2. ábra

Holding-konzern (holdingstruktúrával)



Forrás: Bleicher, 1991, 1994.

A 2. ábrából kivehetően a konszernvezetés kettős funkciója megszűnik azáltal, hogy az anyavállalatból leválik a gazdasági (termelő) tevékenység, és jogilag önálló leányvállalat(ok) keretében folytatódik, természetesen önálló vezetéssel. A különálló csúcsegységként megszerveződő konszernközpont (holdingra) ezek után csak a konszernirányítás feladatai és koordinációs kötelezettségei hárulnak a „kétszintű“ vállalatcsoportosulás keretei között. A holding-konzernben tehát a csúcsegység már „megszabadul“ az anyavállalat operatív termelés-szervezési feladataitól, a napi felügyelet kötelezettségeitől.

Elfogadva a konszernszervezetek imént bemutatott elsődleges csoportosítását megállapítható, hogy a törzsház-konzern tulajdonképpen átmeneti formát képez a holding-konzernhez „vezető úton“. A törzsház-konzern ugyanis az esetek többségében az első megjelenési formája a konszernszervezet fejlődési fokozatainak, amely kiinduló formát általában időbeli sorrendiséggel követik a holding-konzern különböző alaptípusai, nevezetesen a stratégiai holding-konzern (a szakirodalomban elterjedt rövidítéssel: stratégiai, avagy menedzsmen-t-holding), a pénzügyi holding-konzern (pénzügyi holding), és a vagyongazdálkodó holding-konzern (vagyongazdálkodó holding).

Az eddigieket összegezve tehát a konszern fogalmát szervezetelméleti szempontból tágabbnak tekintjük, mint a holding kifejezést: holding-ról (pontosabban holding-konzernről) akkor beszélünk, ha a vállalatcsoportot szakmailag és/vagy pénzügyileg irányító csúcsegység jogilag is elkülönült formában működik, mentesülve a konszern termelési-szolgáltatási tevékenységének közvetlen irányítási feladataitól. Ilyen értelemben a holding (holding-konzern) fogalmából nem zárjuk ki a szakmai jelleget, megegyezően a külföldi (német, francia, olasz) menedzsmen-t irodalom szóhasználatával (Theisen, 1991; Bühner, 1992; Hoffman, 1993; Bleicher, 1994; Jannic, 1991; Lorenzoni, 1983).

Ehelyütt jegyezzük meg, hogy több nyugati menedzser idegenkedik a „holding“ szó használatától, amikor az irányítása alatt álló vállalatcsoport tevékenységéről, és ezzel összefüggésben a konszernközpont feladatairól van szó. Francia konszernnek felsővezetőivel készült interjúk tanúsága szerint (Jannic, 1991; Ph.G., 1996), a megkérdezett gyakorlati szakembereket kifejezetten zavarja a „holding“ kifejezés, mert a közvélemény, illetőleg a napi sajtó pusztán a pénzügyi-vagyongazdálkodói irányítást, a befektetési

portfoliómenedzselést „párosítja“ a holding (holding-konzern) szervezeti fogalmával. A konszernnek élén álló menedzserek viszont hangsúlyozzák, hogy az általuk irányított ipari holdingokban nemcsak a tőkemegtérülési mutatók kalkulációjával, az üzleti területek piaci kilátásainak előrejelzésével, prognosztizálásával foglalkozik a konszernközpont, hanem – a vállalatcsoport kialakult „ipari kultúrájával“ összhangban – üzletpolitikai irányelveket dolgoz ki és különböző szakmai döntéseket hoz, illetve stratégiai intézkedéseket fogantat.

A konszernstruktúrák létrehozását, kialakítását – a több évtizedes nyugati tapasztalatok tükrében – a következők indokolhatják (Bronder, 1991; Bleicher, 1994; Dobák és társai, 1996):

- szervezeti előnyök (pl. nagyobb rugalmasság és innovációs hajlam);
- pénzügyi előnyök (közös fellépés hitelintézetekkel szemben, belső bank működtetése likviditásmenedzselési céllal stb.);
- marketing vagy értékesítési okok (piacok szegmentálódása, vevők egyéni igényeinek kielégítése, értékesítési csatornák elhatárolása egymástól stb.);
- inputforrások, know-how biztosítása, a termék technológiaigényességének fokozása;
- konszern-társaságok közötti kapcsolatokban rejlő pozitív szinergiahatások kihasználása, a kooperációs készség javítása;
- politikai vagy jogi megfontolások a piacok globalizálódásával összefüggésben.

A konszernnek kialakulásának és formálódásának lehetséges útjai a következők (figyelemmel a törzsház-konzern megszerveződésére és továbbfejlődésére a holding-konzern különböző formáiba):

- egy vállalat szétválása két vagy több jogilag önálló részre (pl. termelőrészleg önállósítása, vagy szolgáltató területek „kiszervezése“ és azok közös irányításának megteremtése);
- leányvállalat alapítása;
- többségi részesedés szerzése meglévő, idegen tulajdonú vállalatban;
- jogilag önálló vállalatok összefogása.

A konszernszervezetek két alapvető működési modelljének (törzsház-konzern, holding-konzern) megkülönböztetésén, elhatárolásán túlmenően a szakirodalomban más lényeges csoportosításokkal, tipizálásokkal is találkozhatunk. Az

egy klasszifikációs ismérvek a konszernirányítás jellemzőire, a tagtársaságok közötti kapcsolatok jellegére, a függőségek okára, a konszernben folyó tevékenységek jellegére és a vállalatcsoport által követett politikára vonatkoznak. A legfontosabb típusképző ismérvek a következők (Dobák és társai, 1992, 1996):

1. A konszernirányítás jellemzői szempontjából alapvetően négyféle konszernirányítási típus határozható el: az operatív, a stratégiai, a pénzügyi és a vagyongazdálkodási. E típusok elnevezése elsősorban arra utal, hogy az irányító társaság, illetve a konszernvezetés mely eszközökkel és milyen vezetési filozófia alapján befolyásolja a hozzá tartozó irányított társaságokat.

2. A konszern alkotó társaságok közti kapcsolatok jellege szerint megkülönböztetünk alárendelő és egyenrangú konszerneket. Az alárendelő konszern egy uralkodó (irányító) és egy vagy több függő (irányított) társaságból álló vállalatcsoport (Bleicher, 1991). Az egyenrangú konszernben az irányító társaság valamilyen közös érdek megvalósulása érdekében aláveti magát egy koordinációs szervezetnek, s ezzel az egységes vezetés – az alárendeltség ellenére – megvalósulhat.

3. Az alárendelő konszern a függőség okát tekintve lehet valódi vagy szerződéses attól függően, hogy a függelmi kapcsolat szerződés vagy valóságos többségi tulajdon alapján jött létre. A valódi (faktikus) konszernekben a befolyásolási lehetőségeket az irányító társaság részesedésének mértéke, többségi tulajdonosi joga biztosítja. Ezzel szemben a szerződéses konszernnek – ahogy ez nevéből is kiderül – a konszern alkotó társaságok közötti szerződések révén alakulnak ki (a gyakorlatban irányítási, illetve nyereségelvonási szerződéseket kötnek) (Bühner, 1994).

4. A konszern alkotó társaságok tevékenységének jellege és belső kooperációs kapcsolataik intenzitása szerint vertikális, horizontális (vagy laterális) és vegyes konszernek különböztethetők meg. A vertikális konszernnek a termék nyersanyagának megszerzésétől a késztermék vevőhöz való elszállításáig terjedő vertikumot fogják át – részben vagy teljes egészében. Az irányított társaságok közötti termelési-kooperációs függőség miatt a vertikális konszernekben kulcskérdés a belső elszámolóárak meghatározása, illetve a szűk keresztmetszetek kezelése, mert e tényezők gyakorlatilag az egész konszern teljesítményére kihathatnak. A horizontális konszern – a vertikális jellegűvel szemben – az egymástól független, nem egymásra épülő tevékenységekkel

jellemezhető, vagy azonos jellegű, rokon, esetleg kiegészítő termékeket, szolgáltatásokat előállító leányvállalatokat foglalja magában. A vegyes szerveződési típusú konszernben mindkét fajta kapcsolati rendszer megtalálható (Bleicher, 1991; Scheffler, 1992).

5. Vállalatpolitikai szempontból ún. differenciált és koncentrált vállalatcsoport-típusok határozhatóak el (Frese, 1992). A tevékenységi sokszínűséggel jellemezhető differenciált konszern (konglomerátum) az irányítása alatt álló, különböző iparágakba tartozó leányvállalatai révén a pénzügyi szinergiák kihasználására törekszik. Fő célja a strukturális és konjunkturális kockázatok kiegyenlítése, a pénzügyi integráció érvényesítése. Az irányított társaságok autonómiája viszonylag nagy, az irányító társaság korlátozó szerepe a nyereségelvonásban, a beruházási keretek „normatív” meghatározásában, és a tagtársasági felsővezetők saját hatáskörű ki-nevezésében jut érvényre. A differenciált konszern a stratégiáját elsősorban a pénzügyi menedzsment útján valósítja meg. Az egységesség erejére építő koncentrált konszernnek a technikai-technológiai, illetve a piaci szinergiákat kívánják érvényre juttatni.

Ennek megfelelően megkülönböztethetjük a folyamatorientált, illetve a programorientált konszern altípusokat. A folyamatorientált (azaz horizontálisan integrált) altípus a humán és műszaki jellegű erőforrások összehangolására, racionalizálására törekszik, és stratégiájának sikerét a horizontális értékalkotó lánc lerövidítésével, illetve meghosszabbításával éri el. A programorientált altípus egy iparág termék-piac kombinációinak vertikális integrációját képviseli, amely szerveződési forma esetében az irányító társaság a stratégiai célkitűzések eléréséhez központosítja a fejlesztési, marketing és beruházási döntéseket. (Frese, 1992).

A konszernirányítás jellemzői

A konszernvezetés legfontosabb feladata a konszern egészét érintő egységesen szabályozandó kérdések kezelése, továbbá az egyes irányított társaságokra vonatkozóan központilag előírandó szabályok meghatározása, valamint a konszernvezetés szintjén cselekvési irányvonalként vagy javaslatként megfogalmazódó előzetes iránymutatás az irányított társaságok számára. (Theisen, 1991).

A konszernvezetés irányítói szerepét akkor gyakorolja hatékonyan, ha képes hozzájárulni a

vállalatcsoport egésze üzleti értékének növekedéséhez. A konszernvezetés alapvető feladatának tehát a konszernportfólió optimalizálása, a kritikus erőforrások és a döntési folyamat közben tartása tekinthető (Hungenberg, 1992).

A konszernportfólió kialakításának feladata nem delegálható alsóbb szintre. Az üzleti területek koordinációjával kapcsolatosan azonban felvetődik a kérdés, hogy milyen mértékben kell és célszerű a felelősségi és hatásköröket delegálni, mennyire közvetlenül avatkozzon be a központ az üzleti területek döntési folyamataiba, milyen mértékben biztosítsa az üzleti területek átfogó összehangolását.

Az elsődleges funkciókon túlmenően a konszernvezetés gyakran lát el meghatározott szolgáltatási és tanácsadási funkciókat is. Ezzel kapcsolatos alapelv, hogy azokat a szolgáltatásokat és speciális tevékenységeket érdemes a konszernközpontban tartani, melyek igénybevétele az irányított társaságok részéről esetleges, alkalmasszerű, ezért nem indokolt az ilyen feladatvégzést decentralizáltan, párhuzamosan, állandó jelleggel kialakítani több tagvállalati egységben is.

A következőkben sorra jellemezzük a konszernirányítás egyes típusait, összekapcsolva az irányítási típusjegyeket a törzsház-konzern és holding-konzern szerinti alapvető konszernosztályozás szempontjaival!

□ Az operatív típusú irányítás esetében a konszernvezetés erős, közvetlen irányítást gyakorol az irányított egységek, társaságok felett; stratégiai irányítás esetén a konszernközpont olyan közvetett eszközökkel irányítja társaságait, amelyek jórészt mentesek az operatív beavatkozástól és a legfontosabb vállalat- és üzletpolitikai, termék- és technológia-fejlesztési, valamint embererőforrás-fejlesztési irányelvek meghatározására korlátozódnak; pénzügyi irányítás esetén a stratégiai eszközök egy olyan szűkebb tárával él a konszernközpont, amely az irányított társaságok tevékenységének pénzügyi ellenőrzésére, valamint – a pénzügyi források újraelosztása révén – fejlesztési lehetőségeik korlátozására, illetve bővítésére szolgál; vagyonkezelői irányítás esetén pedig a tőkeallokáció (befektetés, részvények és üzletrészek vásárlása, ill. eladása) útján ellenőrzi az irányító társaság (konzernközpont) az irányított társaságokat (Dobák és társai, 1992, 1996).

Az operatív típusú konszernirányítás esetében általában a következő funkciókat gyakorolja a törzsházi konszernvezetés, illetőleg a holding-

konzern irányító társasága:

- operatív tervkoordináció;
- operatív controlling és költségvetés;
- központi gazdálkodási funkciók;
- központi termékfejlesztés;
- termelésirányítás koordinációja;
- értékesítés központi koordinációja;
- személyzeti-oktatási tevékenység.

Az említett funkcionális területek apparátusaihoz társulnak a törzsházi jellegű feladatokat (belső ellenőrzés, jog stb.) ellátó szervezeti egységek.

Az operatív konszernirányítás jegyeit a szakirodalom elsősorban a törzsház-konzernnel hozza összefüggésbe (Hungenberg, 1992; Hoffmann, 1993), megállapítva, hogy e konszernforma esetében a központi döntésekre épülő irányítás a jellemző. Mindazonáltal a törzsház-konzern működésénél – az 1. ábra kapcsán elmondottak figyelembevételével – kimutathatók az irányítás stratégiai elemei is, különösen a jogilag önálló leányvállalatok szakmai felügyelete vonatkozásában, továbbá az anyavállalaton belüli üzleti területek stratégiai távlatú kialakításának vagy visszafejlesztésének tekintetében (Bleicher, 1994). Ugyancsak a vegyes jellegű, operatív-stratégiai irányítás vonásai jellemzik azokat a szervezeti formációkat, amelyek már közvetlen átmenetet képeznek a törzsház-konzern és a stratégiai (menedzsment) holding-konzern között (Hungenberg, 1992), tudniillik az anyavállalatból kiszakadó, jogilag önálló leánytársasággá alakuló egységek, termelő részlegek vezetői ideiglenesen még központi „támogatásra” szorulhatnak. Az operatív (és operatív-stratégiai) típusú konszernirányítás jelentőségére utal, hogy a kilencvenes évek elejének adatai szerint a német konszernnek többsége még törzsház-konzern formájában működött (illetőleg átmeneti formációt képviselt a törzsház-konzern és a stratégiai holding-konzern között) (Hoffmann, 1993).

Az operativitás egyébként olyan új irányított társaságok konszernbe vonása esetén is elképzelhető, amelyeket a konszern vezetésének közvetlenebb eszközökkel kell irányítania a gyorsabb és zökkenőmentesebb beilleszkedés érdekében. Szintén sikeres lehet az operatív jellegű konszernirányítás a viszonylag stabil környezetben tevékenykedő vállalatcsoportnál, ahol egy karizmatikus, határozott egyéniségű felsővezető áll a konszern élén. Végül operatív konszernirányítás nyilvánulhat meg az erős szabályozottság feltételei között tevékenykedő, lényegében csak a termelésprogramozásban kompetens tagvállalatok

esetében; ennél az irányítási megoldásnál azonban hangsúlyozandó, hogy az ilyen típusú „konzern” már egyáltalán nem rendelkezik a divizionális struktúrára alapvetően jellemző decentralizáltság vonásával.

□ A stratégiai holding-konzern esetében elsősorban az az alapelv érvényesül, hogy az irányító társaságnak (konzernközpontnak) általában nem lehet operatív jellegű funkciója, hanem döntően stratégiai eszközökkel befolyásolja az irányított társaságokat, amelyek az operatív tevékenységeket gyakorolják. A konzernközpont koordináló szerepet vállal magára, és a konzernvállalatok mint nyereségközpontok autonómiájának biztosítását, garantálását a nagyszervezeti előnyök egyidejű kihasználásával próbálja ötvözni stratégiai irányító tevékenysége során (Bühner, 1992).

A stratégiai holding-konzern vezetésének fő feladatai a következők (Bleicher, 1991, 1994; Antal, 1995):

- konzernstratégia és leányvállalati célok összehangolása;
- erőforrásbiztosítás kiemelt, jövőbeli feladatok megvalósítására (pl. új technológiabázis létesítése);
- az egész konzernre kiterjedő tőke-, likviditás- és eredménytervezés;
- kutatási, beruházási súlypontokról való döntés a diverzifikációs stratégiával összhangban;
- vállalatok, tőkerészesedések vásárlása és eladása;
- a menedzsment szakmai fejlesztése;
- törzskarok működtetése tanácsadási és ellenőrzési funkcióval (PR, környezetvédelem, jog, adóügyek);
- központi szolgáltatások biztosítása.

Ezen feladatok ellátására általában a következő lényeges funkciókat hozzák létre a stratégiai (menedzsment) holding-konzern központi munkaszervezetében:

- konzern célkitűzések kialakítása, konzerntervezés és koordináció;
- tagvállalati operatív tervek és költségvetések jóváhagyása;
- konzern controlling;
- központi humánpolitika, vezető-továbbképzés kiépítése és támogatása;
- programtervezés, pénzügyi eszközök biztosítása és allokációja;
- befektetések irányítása és ellenőrzése;
- stratégiai szövetségek létrehozásának koordinációja;

- szinergiamenedzselés, ökológiai és kockázati menedzselés.

A felsorolt funkciók gyakorlására viszonylag nem nagy létszámú apparátust alakítanak ki, továbbá a konzernszintű ellenőrzésre, a jogi kérdések megoldására, az adózási problémák kezelésére, a környezetvédelemre törzskari jellegű szervezeteket hoznak létre.

A stratégiai holding-konzern – elterjedtségét tekintve – szintén jelentős, egyre gyakrabban alkalmazott konzernirányítási formának tekinthető a fejlett országokban; az előzőekben hivatkozott felmérés szerint például az ötven legnagyobb németországi ipari vállalat(csoport) egyharmadát stratégiai (menedzsment) holding-formában működtették a kilencvenes évek elején (Hoffmann, 1993). Ugyancsak kimutatta a stratégiai típusú konzernirányítás – hatásköri decentralizálási célzatú – alkalmazását egy korábbi empirikus felmérés, amelyet a legnagyobb amerikai vállalatok körében végeztek (Bergsma, 1988). A holding-konzern e formájának működési jellegzetességeit vizsgálva, elemezve az újabb kutatások már különböző altípusait is elhatárolják a stratégiai (avagy menedzsment) holdingnak. A német vállalatcsoportosulások körében például különbség tehető a „vegyesen integrált” menedzsment-holding, a „funkcionálisan integrált” menedzsment-holding és a „sovány (lean)” menedzsment-holding között (Bühner, 1992, 1993). A típusalkotás azon a különbözőségeken alapul, hogy a holding-konzern egésze számára a központi szolgáltatásokat nyújtó apparátus az irányító holdingtársaság szervezetében vagy attól elkülönítve (az egyik leányvállalat szervezetéhez csatoltan, illetve jogilag önálló társasági formában) végzi tevékenységét.

A stratégiai holding-konzern kialakulási folyamatát lehetett megfigyelni a nyolcvanas évek második felében a Daimler-Benz szervezetének változásainál. A cég 1985-től – vállalatfelvásárlások révén – erőteljesen diverzifikálta tevékenységét; a hagyományosan alapvető profiloknak számító személygépkocsi és haszonjármű gyártás mellé, azok technikai-technológiai támogatására a Daimler-Benz megszerezte a komoly termelési tradíciókkal rendelkező, de pénzügyi nehézségekkel küzdő AEG elektronikai vállalat részvénnytöbbségét, továbbá tulajdonába került egy motorokat és turbinákat előállító, valamint egy repülőgépeket gyártó vállalat. Az elektronikai területre történő „belépés” valójában nem is

annyira a Daimler-Benz termékeinek választék-bővítését, mint inkább a gépkocsik egyes kulcsfontosságú alkatrészeinek ellenőrzött gyártását célozta. Ezen túlmenően az AEG szoftver-fejlesztéssel is támogatta a gépkocsi üzletágaknál termelésbe állított robotokat. A másik két megvásárolt cég – az eredeti profiljukban szerzett kutatási és gyártási tapasztalataikra támaszkodva – speciális anyagfajtákat fejlesztett ki a gépkocsi karosszériákhoz és motorokhoz. E diverzifikációs lépésekkel a Daimler-Benz a csúcstechnológia periférikus területeiről a fejlődés élvonalába szándékozott kerülni a nyolcvanas évtized végére (Richman, 1986; Van Tulder - Junne, 1988; Tari 1990).

A beolvasztott vállalatok az akvizíció után is megtartották jogi önállóságukat, s így a törzsház-konzern szervezeti-jogi formájában működött a továbbiakban a Daimler-Benz. A konzernirányítás típusát tekintve a szóban forgó időszakban gyakorlatilag az operatív konzernirányítás jellemezte a vállalatcsoportot: a „technológiák szinergiájának” megvalósítására hivatkozva, az új leányvállalatok tekintetében is erős centralizációs törekvések érvényesültek az anyavállalati konzernvezetés részéről (Bauer-Nowak, 1991; Bühner, 1992).

A későbbiek során, 1987 végétől alakult ki az a meggyőződés a Daimler-Benz-nél, hogy az üzleti területek „piacközelségének és rugalmasságának fokozása” érdekében indokolt lenne a stratégiai holding-konzern forma alkalmazása a cégcsoport számára. A Daimler-Benz konzern 1989 elejétől teremtette meg a konzernirányítás stratégiai típusának bevezetési lehetőségét azzal, hogy a Daimler-Benz AG (mint jogilag elkülönült holdingtársaság, konzernközpont) irányítása alatt három, ugyancsak jogilag önálló ún. vállalkozási területet hozott létre (Mercedes Benz AG, AEG AG, Deutsche Aerospace AG). A Mercedes-Benz az anyavállalattól leváló és önállósó személy- és haszongépjármű üzleti területeket fogta össze részvénytársasági formában, míg az AEG (változatlan jogi önállósággal) az automatizálási, elektronikai, irodatechnikai stb. üzletágaknak biztosította a működés szervezeti keretét. A harmadik vállalkozási területen, a Deutsche Aerospace (DASA) tulajdonképpen „köztes holdingként” képezett egy olyan irányító társaságot, amely négy leányvállalat (Dornier, MTU, MBB, TST) tevékenységét koordinálta a repülőgépgyártási ág szakmai követelményei alapján (Heller, 1989). A negyedik (jogilag önálló) vállalkozási terület (Daimler-Benz Inter Services

AG), a holding-konzern központi szolgáltatási feladatainak ellátására szerveződött meg (rendszerház, pénzügyi és biztosítási szolgáltatások, kereskedelem, marketing). A „menedzsment-holding” koncepciójának megfelelően a konzernközpont hatáskörébe került a vállalkozási területek stratégiai jellegű irányítása, koordinálása és ellenőrzése, az irányított társaságok (vállalkozási területek) pedig – a döntési hatáskörök szigorúan következetes elválasztása nyomán – az operatív termelési és szolgáltatási feladatok végzésére kaptak felhatalmazást (Bauer-Nowak, 1991; Gomez, 1992).

□ A pénzügyi holding-konzernnek esetében az irányító társaság munkaszervezetének operatív beavatkozása még inkább szűkül, s elsősorban a következő funkciókat gyakorolja az irányító társaság:

- csoportstratégia, tagvállalati (irányított társaságokra vonatkozó) portfólióelemzések;
- forrásallokáció;
- pénzügyi vezetés, treasuring, controlling.

E funkciók gyakorlására általában kislétszámú vagyongazdálkodással, ingatlankezeléssel, pénzügygyel, számvittel és controllinggal, valamint személyzeti tevékenységgel kapcsolatos központi apparátust hoznak létre. A stratégiai holding-konzern esetében említett törzskari jellegű szervezeti részlegek (jog, adóügy stb.) ugyancsak megtalálhatók a pénzügyi holding-konzernnél is.

□ A vagyongazdálkodási típusú konzernirányítás esetében, ahol az irányító társaság a „klasszikus” holding funkciót gyakorolja, mindenféle operativitást mellőznek: kizárólag monetáris és vagyongazdálkodási eszközökkel befolyásolják az irányított társaságokat. Az irányító társaság (mint egy „valódi” holding) elsősorban a következő funkciókat látja el:

- tagvállalati (irányított társaságokra vonatkozó) csoportszintű beruházások;
- pénzügyi részvétel;
- banki mechanizmusok;
- vagyongazdálkodás, tőkebefektetés.

E feladatok ellátására igen kis létszámú, vagyongazdálkodással és ingatlankezeléssel foglalkozó egységeket, személyzeti feladatokhoz kapcsolódó apparátust, valamint finanszírozó banki intézményeket hoznak létre. A korábbi konzernirányítási típusoknál említett funkciók többségét – „extern” feladatokként kezelve – a szervezethez külső vállalkozásként kapcsolják. Azon konzernek esetében célszerű ezt az irányítási típust alkalmazni, ahol az üzleti területek vertikális és

horizontális koordinációja által csak csekély mértékben vagy egyáltalán nem növelhető a vállalatcsoport értéke – ilyenek például a horizontális (diverzifikált) konszernek, amelyek heterogén üzleti területekkel rendelkeznek (Hungenberg, 1992).

A vagyongazdálkodási irányítás inkább tekinthető egyfajta tulajdonosi szemléletmódnak, mint – a divizionális elven nyugvó – irányítási típusnak, lévén, hogy a konszernvezetés az irányított társaságokra bízta a legtöbb olyan érdemi vezetői döntést, amelyek azok tevékenységének eredményességét befolyásolják. Az irányított társaságok eszerint maguk alakítják ki és valósítják meg stratégiájukat, következésképp az irányító társaság nem játszik stratégiai szerepet.

Az ilyen típusú konszernvezetés nem menedzseli az irányított társaságok közti interdependenciákat – ha egyáltalán vannak ilyenek –, tehát nincs ebből fakadó konfliktusmegoldási kényszer. A konszernvezetés tevékenysége lényegében portfólió-döntésekre szorítkozik, ami a konszern egészének eredményén javíthat, az egyes irányított társaságokén azonban gyakorlatilag nem. Az irányított társaságokra vonatkozóan ugyanis a csúcsegység pusztán a konszernhez tartozásról, vagy a vállalatcsoporttól történő megválásról hoz döntést – az elért társasági eredmények alapján.

Összefoglalva tehát: az operatív törzsház-konzern formától a vagyongazdálkodási eszközökkel irányító holding-konzern forma irányába haladva egyre erőteljesebben csökken az operativitás, ugyanakkor egyre növekvő szerepet játszik a monetáris és vagyongazdálkodási eszközökkel történő irányítás. Természetesen az operatív jellegű konszernirányítás esetében is gyakorolnak bizonyos pénzügyi, befektetői és vagyongazdálkodási funkciókat, de ezek gyakorlását a különböző intenzitású operativitás, az irányított társaságok (üzleti területek) életébe történő közvetlen beleszólás egyidejűleg jellemzi.

A különböző konszernirányítási típusokhoz tartozó funkciók gyakorlása jelentős eltérést mutat a hagyományos vállalati központ funkcióihoz képest. Az alapvető különbség abban áll (eltekintve most a törzsház-konzern forma sajátosságaitól), hogy a konszernközpont (irányító társaság) munkaszervezete – a társasági formából és a jogi követelményekből adódóan – nem közvetlenül áll kapcsolatban az irányított társaságokkal. Ilyen formán a holding-konzern központja elsősorban a következő csatornákon keresztül „tartja kézben” az irányított társaságokat:

- tulajdonosi jogok gyakorlása (például az irányított társaságok taggyűlésén, illetve közgyűlésén);
- az irányított társaságok (illetve esetlegesen az irányított társaságok és az irányító társaság) között fennálló ún. szindikátusi szerződések rendszere;
- azon strukturális, technokratikus, illetve személyorientált koordinációs mechanizmusok, amelyek érvényesülését a tulajdonos kötelező jelleggel előírhatja az irányított társaságoknak.

A fentiek figyelembevételével azt mondhatjuk, hogy az első és második irányítási csatorna (tulajdonosi jogok gyakorlása, szindikátusi szerződések rendszere) szinte valamennyi holding-konzern típus esetében előfordulhat. A lényeges különbség a koordinációs mechanizmusok (eszközök) konkrét megjelenésében, illetve annak kötelező jellegében van.

Mindent egybevetve annak alapján minősíthetünk egy-egy konszernt (törzsház-konzern vagy holding-konzern) operatív (operatív-stratégiai), stratégiai, pénzügyi, vagy vagyongazdálkodási jellegűnek, hogy az irányító konszernvezetés, illetve irányító társaság milyen típusú koordinációs mechanizmus (eszköz) alkalmazását helyezi a középpontba. A központi funkciók száma, a központi apparátus nagysága, továbbá a tervek és az elszámolási rendszer részletzettsége, a vezetői beszámolórendszerek milyensége mutatja igazán meg, hogy a konszernszervezet az operatív, a stratégiai, a pénzügyi vagy esetleg a vagyongazdálkodási típusú konszernirányítási filozófiát követi-e, illetve tartja célszerűnek.

Bármelyik konszernirányítási típusról legyen szó, rendkívül nagy a személyorientált koordinációs eszközök szerepe. A személyi, személyzeti funkció valamennyi konszernirányítási típusnál megtalálható az anyavállalat, illetve az elkülönült irányító társaság központi funkciói között. Az operatív konszernnek (azaz elsősorban a törzsház-konzernnek) irányításánál e funkció a leányvállalati (és anyavállalaton belüli) vezető-kiválasztásra, az általános képzési, továbbképzési és oktatási feladatokra, illetve a szociális klíma (mint hatékonyságnövelő eszköz) megteremtésére irányul. Ezt kiegészíti az irányított leánytársaságok személyzeti munkája fölött gyakorolt szakmai hatáskör. A stratégiai holding-konzern esetében a személyzeti tevékenység döntően az irányított társaságok felsőszintű vezetőire és az irányító társaság szakembereire korlátozódik,

valamint a legfontosabb szakmai irányelvek kialakítását jelenti. Viszonylag más a humánpolitikai terület feladata a pénzügyi és a vagyongazdálkodási konszernirányítási struktúráknál. A személyzeti feladatok itt döntően arra irányulnak, hogy miképpen lehet a tulajdonosi jogok gyakorlását minél jobban elősegíteni a személyzeti politika, a személyzeti tevékenység eszközeivel. Mivel e holding-konzernek irányítása döntően pénzügyi és vagyongazdálkodási eszközökkel történik, ezért nyilvánvalóan előtérbe kerül az irányító társaságnak azon funkciója, amelynek révén, segítségével a tulajdonos jogait gyakorolja az irányított társaságok legfelsőbb fórumain (taggyűlés, közgyűlés). A személyzeti munka, egyáltalán a személyorientált koordináció e két holding-konzern típusnál elsősorban arra irányul, hogy az irányító társaság olyan feladatokra készítse fel az általa megbízott egyéneket, hogy azok maximálisan képviseljék a tulajdonos érdekeit az egyes társaságok közgyűlésein, illetve taggyűlésein. A személyzeti feladatok ilyen értelemben erőteljesen tulajdonosi, vagyongazdálkodási, azaz bizalmi jellegű funkcióvá alakulnak, s elsősorban a következő tevékenységekre irányulnak:

- jelentések készítése a tulajdonosok számára;
- szavazati jogok és mandátumok meghatározása;
- személyes kapcsolatok kialakítása az irányított társaságok vezetőivel;
- tanácsadás az irányított társaságok ügyvezetőinek;
- segítségnyújtás a vezető kiválasztáshoz és az utánpótlási tervek elkészítéséhez;
- az irányított társaságok közgyűléseinek, illetve taggyűléseinek előkészítése;
- kontaktus kialakítása külső befektetőkkel, tulajdonosokkal.

Mind ezt azért fontos kiemelni, mert nagyon gyakran találkozhatunk azzal a véleménnyel az elméleti és gyakorlati szakemberek körében, hogy a konszernstruktúrák működtetése olyan típusú tevékenység, amelynél nem sok szerepe van az emberi tényezőknek. Éppen a legjobban működő konszernek bizonyítják azt, hogy a személyzeti funkciók sok tekintetben elsődleges szerepet kapnak, vagy legalábbis hasonló fontosságúak, mint a pénzügyi és controlling mechanizmusokat működtető funkciók.

Néhány következtetés

Az egyik legfontosabb tapasztalat a nyugat-európai és más fejlett országok konszernszerve-

zeteinek vizsgálata kapcsán az, hogy a struktúráknál érvényesül az időbeliség, a folyamatosság, illetve az egymásutánosság. Ezen elsősorban az értendő, hogy az operatív, stratégiai, pénzügyi és vagyongazdálkodási konszernkonceptiók egy sajátos szervezetalakítási, szervezetfejlődési sorrendet is jelölnek. A többé-kevésbé erőteljes operativitással működő – a vállalatcsoport-fejlődés kezdeti stádiumában levő – törzsház-konzern struktúrák bázisáról történő kimozdulás első állomása lehet az esetek többségében az operatív-stratégiai, a stratégiai, esetleg a stratégiai és pénzügyi eszközökkel történő konszernirányítás. Nagyon kicsi a valószínűsége annak, hogy egy lényegében operatív konszernstruktúrát képviselő vállalatcsoport átalakítása a klasszikus vagyongazdálkodási feladatok ellátó holding-konzernné csupán egy lépésben történhet meg. Hozzá kell azonban tenni, hogy e konszernirányítási típusok nem automatikusan egymás után következő fázisokat jelentenek. Az adott konszern nemzetgazdaságban elfoglalt helye, sajátos piaci meghatározottsága, tulajdonosi struktúrája és technológiai adottságai (különös tekintettel a vertikálitásra) nagymértékben meghatározzák azt, hogy egyáltalán milyen típusú konszernvezetési filozófiát lehet érvényesíteni. Ezzel kapcsolatban világosan kell látni, hogy egy nagyfokú vertikálitással rendelkező konszern (pl. a kohászati ágazatban) nagy valószínűséggel sohasem juthat el a klasszikus vagyongazdálkodási funkciókkal működő holding-konzern jellemző struktúrájához. Másképpen fogalmazva: valószínűleg inadekvát lenne ez a struktúra ahhoz a tevékenységhez és technológiához, amely az erőteljes belső kooperációval jellemezhető szervezetben megtalálható. Jó példa erre az osztrák állami ipari holdinghoz (Österreichische Industrie Aktiengesellschaft) tartozó Voest Alpine Stahl Aktiengesellschaft példája, amely konszern keretei között a beszerzés és kereskedelem részvénytársaságba szerveződött, s ugyancsak részvénytársaságba szerveződtek az egyéb befektetési területek. A vertikum alapjait képező egységek viszont korlátolt felelősségű társaságok formájában működnek (pl. a linzi vagy a kaffenbergi egységek). A vertikum alapvető egység-geinek (a core business-nek) korlátolt felelősségű társasági formába történő szervezése azt bizonyítja, hogy ezek a szervezeti részlegek valójában operatív és stratégiai konszernirányítási megoldásokkal koordinált társaságok.

A konszernszervezetekben tehát nem egyszer találkozunk vegyes irányítási megoldásokkal. Ez

azt jelenti, hogy egy-egy konszern irányítása kapcsán a különböző típusú koncepciók együtt élhetnek és érvényesülhetnek. A konszernnek lehetnek olyan társaságai, amelyek esetében szinte csak vagyongazdálkodási funkciókat gyakorol az anyavállalati központ, illetve az irányító társaság, de a konszern központi tevékenységi magjához tartozó egységek, részlegek esetében előfordulhat az operatív típusú irányítás is. Mindez természetes, hiszen a konszernben folyó tevékenységek különböző jellegűek lehetnek, azaz a konszern különböző piacokon és eltérő technológiákkal működhet.

Meg kell említeni végül a konszernnek belső irányításával összefüggésben az ún. egymásra épülés jelenségét. Ez az irányítási megoldás elsősorban a legnagyobb, multinacionális szervezeteknél figyelhető meg, amelyeknél két (vagy esetleg több) szervezeti-jogi szinthez rendelik az operatív, a stratégiai, a pénzügyi és a vagyongazdálkodási típusú irányítást. Konkrét példaként említhető, hogy egy pénzügyi-vagyongazdálkodási funkciót ellátó holdingtársaság alá olyan konszernek tartozhatnak, amelyek stratégiai, illetve operatív jellegű irányítást gyakorolnak az általuk közvetlenül irányított társaságok felett.

A konszernszervezetek előnyei és hátrányai

A konszernszervezetek (különösen a holding-konzszernek) számos előnyös tulajdonsággal rendelkeznek az egységes szervezeti keretben működő nagyvállalatokhoz képest. A szakirodalom az alábbi fontosabb előnyöket sorolja fel a vállalatcsoportosulások tevékenysége kapcsán (Szabó, 1991; Bühner, 1993; Bleicher, 1994):

- rugalmas és gyors alkalmazkodás a differenciált piaci igényekhez, bizalmi kapcsolatok kialakításának nagyobb lehetősége a partnerekkel (vevőkkel, szállítókkal);
- a vállalatcsoport gazdálkodásának kiegyensúlyozó hatása, kockázatmegosztó szerepe a tagvállalatok számára;
- a nagyfokú önállósággal rendelkező, profitcentereként működő tag(leány)-vállalatok erős vállalkozási motiváltsága, adaptív készsége;
- a stratégiai és operatív feladatok egyértelmű elhatárolásának, megosztásának szervezeti lehetősége a „csúcsegység” és az a „alapegységek” között;
- a vállalatcsoporton belüli kisebb szervezeti-jogi egységek könnyebb irányíthatósága, a nagyvállalati hierarchizáltság és bürokrácia hiánya, illetve alacsony foka;

- a tagvállalati szakmai kompetenciák egymásra hatásának, a szinergia törvényének fokozott érvényesülési lehetősége;
- a szervezeti keretek, üzletági struktúrák rugalmas változtatásának lehetősége pénzügyi tranzakciók révén (leányvállalatok eladása, vállalat-felvásárlás, részesedésvásárlás);
- stratégiai szövetségek és más kooperatív célzatú együttműködések tagvállalati szintű kezdeményezésének és kialakításának lehetősége;
- leányvállalati „szubkultúrák” kedvező hatása a munkavállalói közérzetre, az innovatív, alkotói szellem elterjedésére.

A konszernszervezetek működésével járó egyes hátrányok, a szervezeti-jogi forma alkalmazásának „veszélyei” az alábbiak lehetnek:

- egyoldalú hatáskör-megosztás kialakulási lehetősége a konszern „csúcsegysége” és „alapegységei” között (túlzott decentralizáció vagy centralizáció);
- kommunikációs zavarok valószínűsége miatt integrációs és koordinációs nehézségek léphetnek fel a tagvállalatok között;
- a leányvállalati érdekek eltávolíthatják egymástól a vállalatcsoportosulás tagjait;
- indokolatlan tagvállalati szubvenció-igények megkérdőjelezhetik az optimális erőforrás-allokációt;
- a konszern szükségtelenül „védeményt” biztosíthat a versenyben részt vevő leányvállalatainak;
- a cégcsoport egészének tevékenysége esetenként versenykorlátozásra, monopolista törekvésekre vezethet;
- a szervezeti keretek rugalmas változtatásának lehetősége szélsőséges diverzifikációra „csábíthat”.

Az előnyök és a hátrányok összevetéséből kitűnik, hogy a konszernstruktúrák indokoltan fontos szerepet töltenek be a fejlett piacgazdaságok szervezeti formavilágában, a sokszínű szervezeti megoldásokat felvonultató nyugati vállalati szférában. Nem tekinthető véletlennek az sem, hogy a magyarországi gazdasági reformtörekvések – kezdetben lassú, majd felgyorsuló – kibontakozásának egy-másfél évtizeddel ezelőtti időszakában, a nyolcvanas években (főként az évtized utolsó harmadában) különböző elméleti és gyakorlati kezdeményezések történtek a konszernszervezetek (elsősorban a holding-konzsern típusú formációk) kialakítására. Ez utóbbi törekvésekkel a tanulmány II. részében foglalkozunk részletesen.

Hivatkozások

- Antal Zs.* (1995): Konzern vállalatok vezetési és szervezeti struktúrája. Megjelent: Bakacsi Gy.–Tari E. (szerk.): MáriaKönyv. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest
- Bauer, C.–Nowak, T.* (1991): Die organisatorische Entwicklung von Daimler-Benz. Structure follows strategy? Zeitschrift Führung + Organisation, 2. szám
- Bergsma, C. C.* (1989): Managing Value: The New Corporate Strategy. MyKinsey Quarterly, winter
- Bleicher, K.* (1991): Organisation. Strategien-Strukturen-Kulturen. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler
- Bleicher, K.* (1994): Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt: Campus
- Bögel Gy.* (1995): Divizionális szervezetek. BKE Vezető-képző Intézet, Budapest
- Bronder, C.* (1991): Entwicklung der Organisationsstruktur bei Siemens. Zeitschrift Führung + Organisation, 5. szám
- Bühner, R.* (1992): Management-Holding: Unternehmensstruktur der Zukunft. Landsberg/Lech: Moderne Industrie
- Bühner, R.* (1993): Die schlanke Management-Holding. Zeitschrift Führung + Organisation, 1. szám
- Bühner, R.* (1994): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. München–Wien: R. Oldenbourg
- Dobák M. és munkatársai* (1992): Szervezeti formák és koordináció. Budapest: KJK
- Dobák M. és munkatársai* (1996): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: KJK
- Frese, E.* (szerk.) (1992): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel
- Godin, R.–Wilhelmi, H.* (1971): Aktiengesetz. 4. Aufl. Berlin
- Gomez, P.* (1992): Neue Trends in der Konzernorganisation. Zeitschrift Führung + Organisation, 3. szám
- Heller, G.* (1989): Daimler-Benz AG: Geschäftsführende Holding wird Kapital-Drehscheibe des Konzerns. Handelsblatt, No. 89. október 5.
- Hoffmann, F.* (1993): Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung. Megjelent: Hoffmann, F. (szerk.): Konzernhandbuch. Wiesbaden: Gabler
- Hungenberg, H.* (1992): Die Aufgaben der Zentrale. Ansatzpunkte zur zeitgemäßen Organisation der Unternehmensführung in Konzernen. Zeitschrift Führung + Organisation, 6. szám
- Jannic, H.* (1991): La fin des holding. L'Expansion, szeptember 19–október 2.
- Lorenzoni, G.* (1983): La struttura organizzativa holding. Budapest: OMIKK (nyersfordítás)
- Ph.G.* (1996): Alain Gomez, PDG du groupe Thomson. Le Nouvel Economiste, No. 1029, január 5.
- Richman, L.* (1986): Daimler-Benz Conglomerates. Fortune, szeptember 15.
- Sárközy T.* (1996): Gazdasági státuszjog. Budapest: Aula
- Scheffler, E.* (1992): Konzernmanagement. München: C. H. Becksche
- Szabó K.* (1989): A „lányuló“ gazdaság. Budapest: KJK
- Szabó K.* (1991): A társaságok társasága: a holding. Számvitel és Ügyviteltechnika, 5. szám
- Tari E.* (1990): Az élenjáró technika hatása a nagyvállalatok szervezetére Nyugat-Európában. Ipar-Gazdaság, 10. szám
- Theisen, M.* (1991): Der Konzern. Stuttgart: Poeschel
- Valentiny P.* (1991): Pártok fogságában – az állami holdin-
gok privatizálása Olaszországban. Közgazdasági Szemle, 5. szám
- Van Tulder, R.–Junne, G.* (1988): European Multinationals in Core Technologies. Chichester: Wiley