

KONSZERNSZERVEZETEK MAGYARORSZÁGON

– II. RÉSZ –

Tanulmányunk I. részében (Vezetéstudomány, 1997. 1. szám) a konszern típusú szervezetek működésének általános, elvi kérdéseivel foglalkoztunk. A vállalatcsoportosulások kialakulását és fejlődését érintő elméleti problémák tárgyalása kapcsán meghatároztuk a konszern fogalmát, és leírtuk a konszernszervezetek két alapvető működési modelljét. A továbbiakban kísérletet tettünk a konszernirányítás egyes típusainak elhatárolására a külföldi – elsősorban német – gyakorlati tapasztalatok alapján. A jelen II. részben a konszernformák hazai alkalmazásának első időszakáról (1988–1990) adunk jellemzést. E „korai” periódust tekintve vizsgálódásunk a volt szocialista nagyipar állami vállalati bázisán létrejött konszernszerű szervezetekre irányul. Az elemzés során jórészt azokra a fogalmakra, kategóriákra támaszkodunk, amelyek segítségével az I. részben bemutattuk a piacgazdaságban működő konszernnek (holdingok) jellegzetes vonásait.

Konszernszervezetek kialakulása és fejlődése a volt szocialista nagyipar állami vállalati bázisán

Elméleti előzmények a magyar közgazdasági és jogi szakirodalomban

A konszern jellegű szervezetek hazai működési lehetőségeivel kapcsolatos nézeteknek első ízben a nyolcvanas évek elején adtak hangot az akkori „gazdasági reformmunkálatokban” részt vevő egyes közgazdászok és jogászok. Az ún. új vállalatvezetési formák bevezetésére irányuló előkészítő munka során, 1981 és 1984 között több fórumon (például az Állami Tervbizottság mellett életre hívott Gazdasági Egyeztető Bizottságban) hangzottak el olyan javaslatok, amelyek a vál-

latcsoportok, az integrált konszernszerű nagy-szervezetek kialakításának célszerűségét vetették fel. Az elképzelések részét képezték a párt- és állami szervek számára készülő, a lehetséges szervezeti megoldásokat tartalmazó vállalatvezetési „formaválaszték-csomagnak”, s valójában az uralkodónak számító, merev (lineáris-funkcionális típusú) nagyvállalati szervezeti struktúrák korszerűsítését voltak hivatva előmozdítani.

Az egyik koncepció a legnagyobb, legösszetettebb hazai szervezetekre, az ipari komplexumokra modellezte a korlátozott jogkörű tröszt formát. Ezt a szervezeti formációt lényegében konszernszerű nagy egységként, tőkeközpontként kezelte a javaslat, amely vállalatcsoportosulás – felváltva a korábbi egyszemélyi vezetésű, korlátlan jogkörű tröszt formát – alapvetően pénzügyi eszközökkel képes megoldani a tröszt vállalatok irányítását (Sárközy, 1986). Egy másik, radikálisabbnak tekinthető elképzelés – ugyancsak a tőkeáramlásra alkalmas szervezeti formák kialakításához kapcsolódóan – a nagyvállalatok belső szervezetének vagyontözponti jellegű (a tulajdonosi és a menedzseri funkciók elválasztását megvalósító) átforgalmazását körvonalazta, s ennek egyik lehetséges formájaként a leányvállalatokból felépülő állami vállalatot jelölte meg (Matolcsy, 1988 a).

Az 1984-ben hozott, az 1977. évi vállalati törvény módosításáról szóló kormányzati rendelkezés – amely elsősorban az államigazgatás és a vállalati gazdálkodás szétválasztásához kívánt utat nyitni – végül is a vállalati tanácsot és a vállalati közgyűlést (küldöttgyűlést) nevezte meg az új „önkormányzó” vállalatvezetési formák módozataiként, továbbá keretjellegű szabályozással intézményesítette a korlátozott jogkörű tröszt formát (Szép-Komáromi, 1985). Ami a vagyon-

központra alapuló szervezeti megoldásokat illeti – az ezekre vonatkozó javaslatot kidolgozó szervezetfejlesztési szakértő megfogalmazása szerint –, egyetlen változatot sem sikerült „belopni” az új vállalatvezetési formák közé (Matolcsy, 1988 a).

Elméleti síkon mindazonáltal tovább folytatódott a törekvések olyan középtávra szóló javaslatok kidolgozására, amelyek a nagyvállalatok és a trösztök „belső mechanizmusának” tökéletesítését a konszernszerű működés révén képelték el. Ebben az időszakban (részben már a nyolcvanas évek elejétől is) kezdtek kibontakozni a viták a holding fogalmáról, s e kategóriának többféle jelentést tulajdonítottak a közgazdaságtudomány, a gazdasági jogelmélet, valamint a vezetés- és szervezéstudomány hazai képviselői. Az egyik alapvető értelmezés szerint a holding egy pénzügyi jellegű, elkülönült (önálló) vagyontöredék, amelyhez – mint vagyontöredékre szakosított tőketulajdonosi szervezetekhez – a legkülönfélébb tevékenységű (profilú) vállalatok tartoznak a tőkeáramlás (befektetés, vagyontöredék) elősegítése, fokozása és a hosszabb távú jövedelemmaximalizálás érdekében (Tardos, 1982; Kopátsy, 1983; Sárközy, 1983, 1986). Egy másik meghatározó jelentőségű felfogás a holdingot (mint vállalatcsoportot) a nagyvállalati szervezetekre alkalmazott, konszern típusú formaként tekintette, amelynek keretei között érvényre juttatható a vagyontöredék és a belső egységek növekvő önállósága. A hazai vezetés- és szervezéstudomány – kutatási területénél fogva – ez utóbbi megközelítéshez állott közel, amikor a holdingot szintén egyfajta konszernként, illetőleg speciális divizionális szervezeti formaként értelmezte (Dobák, 1986, 1988). Az alapvető szervezeti formákból kiinduló ezen meghatározás azért kapcsolta össze a holding mint vállalatcsoportosság fogalmát a divizionális struktúrával, mert – miként az I. részben arra rámutattunk – a konszernszerű szervezetek kialakítása előfeltételezi az önálló felelősségi és elszámolási egységek (decentralizált) rendszerén nyugvó irányítást, függetlenül a központ és a belső egységek jogi-tulajdoni helyzetétől.

A divizionális elvet érvényesítette az a társaságcsoporthoz tartozó modell is (Matolcsy, 1987, 1988b; Csillag, 1988), amely már közvetlen mintául szolgált az 1988-ban spontán módon megindult nagyvállalati szervezeti átalakulásokhoz. A társaságcsoporthoz tartozó modellben a divíziókat az önálló jogi személyiségű részvénytársaságok és korlátozott felelősségű társaságok alkották, a koncepció

szerint lehetőséget teremtve a külső tulajdonosok és tőke bevonására, az új társas-társulások tulajdonforma megjelenésére. A modell-elképzelés a stratégiai tulajdonosi jogok gyakorlását a nagyvállalati központból szerveződő, vagyontöredék funkciókat ellátó (állami) irányító vállalatra „bízta”, és feltételezte, hogy a vagyontöredék a későbbiekben maga is társasággá, azaz „valódi” holdinggá (holdingközponttá) alakul át.

A konszernirányítás egyes gyakorlati megnyilvánulásai 1988 előtt

Az új vállalatvezetési formák (vállalati tanács által vezetett vállalat és vállalati közgyűlés, illetve küldöttgyűlés által vezetett vállalat) elterjedésével ténylegesen megszűnt a gazdálkodó egységeknek az ágazati minisztériumoktól való hierarchikus jellegű függősége, valamint törvényerőre emelkedtek az önkormányzó vállalatok kollektívájának tulajdonosi jogai. Ugyanakkor a kollektív vezető testületek – különösképpen a nagyvállalatoknál – valójában nem tudtak élni a számukra biztosított stratégiai tulajdonosi jogokkal: egységes, hosszú távra szóló érdekeltség hiányában nem voltak képesek biztosítani a rájuk bízott vállalati vagyontöredék gyarapítását. A rövid távú szemléletből fakadóan a tulajdonosi, menedzseri és munkavállalói érdekeket összemossó, vegyítő vállalati tanácsok többségét a nagyvállalati belső szervezet fejlesztésével kapcsolatos kérdések sem foglalkoztatták intenzíven (Szűcs, 1989).

Mindezek ellenére témánk szempontjából kimutatható, hogy a konszernirányítás bizonyos elemei (vagy legalábbis a konszernszerű működés felé „tapogatózó” egyes szervezeti intézkedések) fellelhetők, érzékelhetők voltak a nyolcvanas évtized derekának, illetőleg második harmadának nagyvállalati-trösztös vezetési gyakorlatában. Ide sorolhatók a korlátozott jogkörű trösztök, továbbá a leányvállalatok működésével kapcsolatos tapasztalatok, valamint a jogi személyiség nélküli divíziók kialakítását célzó vállalati kezdeményezések.

A korlátozott jogkörű tröszt (azaz a trösztös vállalatok igazgatóiból álló és döntési jogkörű igazgatótanáccsal rendelkező tröszt) 1984-es intézményesítésével a korábbinál differenciáltabb trösztös forma nyert alkalmazási lehetőséget a „versenyszférában”. A jogszabály ugyanakkor nem módosította a gazdaságirányító szervek és a trösztök kapcsolatán: a tröszt (mint vállalatszerűen működő nagyszervezet) továbbra is államigazgatási irányítás alatt maradt. Ez a körülmény

sokat levont a szabályozás által alaptípusnak minősített korlátozott jogkörű trösztli forma alkalmazásának értékéből. Mindenesetre ott, ahol az alapító határozatok lehetővé tették a korlátozott jogkörű trösztök működését, a stratégiai jellegű konzernirányításnak egy sajátos „szocialista” változata formálódott ki: általában a trösztli igazgatókból álló döntési jogkörű igazgatótanács töltötte be a stratégiai (vagy operatív-stratégiai) döntéshozatali „csúcsszerv” szerepkörét, s az operatív vállalatvezetés feladatait a közvetlen költségvetési kapcsolatokkal rendelkező, jogi személyiségű trösztli vállalatok igazgatói látták el. A csúcsszerv és az alapegységek közötti feladatmegosztással összhangban a (tröszt)központ nem utasíthatta meghatározott tevékenység folytatására a trösztli vállalatokat, s nem volt joga kötelező irányelveket kiadni a gazdálkodásra. Továbbá azzal, hogy a jogi szabályozás – főszabályként – a trösztli vállalatok közvetlen költségvetési kapcsolatainak alapult, érvényesítette a korlátozott jogkörű trösztök vállalatainak gazdálkodási önállóságát. A korlátozott jogkörű trösztli forma széles körű alkalmazása mindemellett nem terjedt el az összetett, több gyáregységből álló ipari nagyvállalatok körében.

Egyébiránt a régi szabályozás szerinti, változatlan formában működő korlátlan jogkörű trösztökben is előfordult, hogy az egyszemélyi felelős vezetést gyakorló (operatív beavatkozásra is felhatalmazott) trösztli vezérigazgató – spontán, ösztönös módon – a stratégiai-pénzügyi típusú konzernirányítás egyes módszereinek engedett időnként teret (Komócsin, 1996).

A konzern jellegű irányítás bizonyos elemeit lehetett még felfedezni azoknál a nagyvállalatoknál, amelyek a nyolcvanas évtizedben önálló jogi személyiségű leányvállalati formában működtették egyes (vagy kivételes esetben összes) gyáregységeiket (Tari, 1988a). A leányvállalati szervezeti-jogi forma hazai megjelenése az 1981–82-ben kezdeményezett részleges központi reform szervezeti intézkedéseihez kapcsolódott. Egy törvényerejű rendelet nyomán leányvállalatot állami vállalat – ideértve a trösztöt és a trösztli vállalatot is – hozhatott létre. Az anyavállalat alapító határozattal (létesítő okirattal) dönthetett a jogilag önálló leányvállalat életre hívásáról. Az alapító határozta meg a leányvállalat tevékenységi körét, biztosította az önálló működéshez szükséges eszközöket, fontos személyi kérdésekben kinevezési, illetve felmentési jogkörrel rendelkezett, továbbá kezdeményezhette a leányvállalat esetleges megszüntetését. Hangsúlyozandó

azonban, hogy a jogilag az anyavállalat sajátos vállalati szervezeteként, függő vállalatoként kezelt leányvállalat nem képezett gazdasági társasági formát. Ily módon egy hazai szocialista állami vállalat által önállóan létrehozott leányvállalatot jogi szempontból közvetlenül nem lehetett hasonlítani azokhoz a nagyfokú önállósággal és jogi személyiséggel felruházott leányvállalatokhoz, amelyek hosszú évtizedek óta nyereség-orientált divíziókként (profit-centerekként) működtek az amerikai és nyugat-európai vállalatcsoportosulások szervezeti-tulajdonosi keretein belül.

A magyar nagyvállalati vezetők kezdetben nem úgy „viszonyultak” a leányvállalathoz, mint egy nagyobb önállósággal rendelkező, piacorientált belső divízióhoz, hanem jóval inkább egy teljes gyáregységi önállósulás felé vezető (a nagy-szervezeti kereteket veszélyeztető) „állomást” láttak az újonnan engedélyezett szervezeti formában. Emiatt az első időkben számos érvet sorakoztattak fel a leányvállalati alapításokkal szemben. Később, amikor a minisztériumi indíttatású gyáregység-leválasztások felerősödtek az iparban (Voszka, 1988), már alkalmasnak találták a leányvállalati formát a fontos belső egységek megtartására és elképzeléseik szerinti működtetésére. Az új szervezeti megoldás nagyvállalati irányítási előnyeinek felismerését jelezte, hogy 1982 és 1986 között több mint kétszáz leányvállalatot alapítottak, a legtöbb egységet az iparban és az építőiparban. A leányvállalatok létrehozásánál az anyaszervezetek a gyakorlatban kétféle utat követtek:

– egy vagy néhány gyáruknak biztosítottak leányvállalati státust, azaz a törzsház-konzernre bizonyos mértékig emlékeztető formációk alakultak ki,

– homogén leányvállalati struktúrát hoztak létre, azaz a vállalat minden gyárát (gyáregységet) leányvállalati formában szervezték meg (lényegében a holding-konzern koncepció szerint).

Az első megoldást választó nagyvállalatok „leányainak” működéséről ellentmondásos kép alakult ki az akkori időszakban. Jónéhány esetben tovább éltek a nagyvállalati központ – gyáregység viszonyra emlékeztető utasítási elemek és egyoldalú függőségi kapcsolatok – csupán jogi köntösbe burkoltan.

A nagyvállalati központok már az alapító határozatban bizonyos kötöttségeket kényszeríthettek a leányvállalatokra. Kiszolgáltatottságot jelentett például a leányvállalatnak, ha az anyavállalat hozzájárulása volt szükséges az

önálló exporttevékenységhez, a kisebb összegű hitelek felvételéhez, vagy a nyereségtartalék képzéséhez. Úgyszintén zavarta a leányvállalatok és az alapítók kapcsolatát az a kialakult gyakorlat, hogy a gazdálkodási feltételeket menet közben is módosíthatta az anyavállalat (például szabadon megemelhetette az alapítói nyereségrészesedés mértékét) (Tari, 1988b).

Ugyanakkor az is tény, hogy számos leányvállalat, noha kezdetben tartott a megnövekedett önállóság jogi szentesítésétől, időközben „öntudatra ébredt”, és megtanult élni a szerzett hatáskörökkel, a nagyobb mozgási szabadsággal. Ha pedig néhány év múltán éppen ezekből az egységekből alakítottak társaságokat (rt.-ket, kft.-ket) az anyacégek, akkor minden bizonnyal elmondható, hogy „jó iskolát” jelentett számukra a megelőző „leányvállalati korszak”.

Az egy vállalaton belüli homogén leányvállalati struktúra kivételes megoldásnak számított a tíz évvel ezelőtti iparvállalati gyakorlatban. Bár – mint láttuk – ez a szervezeti megoldás nem nyert „polgárjogot” az új vállalatvezetési formák között, egyedi jellegű alkalmazására mégis sor került. A homogén leányvállalati struktúra (mint holding-konzernre emlékeztető sajátos formáció) működését, funkcionálását értékelő beszámolók úgy vélekedtek, hogy az újszerű, a „vagyonérdekeltség felé mutató” szervezeti forma beváltotta a hozzá fűzött reményeket: az anyavállalat és leányvállalatai növelték az árbevételt és a nyereséget, egyértelműen javult a hatékonyság (Maka, 1986; Szabó, 1986). A működés során az anyavállalat és leányvállalatai egyszerűsítették belső szervezetüket, s a korábbi hierarchikus kapcsolatokat felváltották az alapító és leányvállalatai közötti, nagyobb belső önállóságot szavatoló viszonyok (az anyavállalat központi szervezete egyre kevésbé foglalkozott a leányvállalati termelőegységek operatív irányításával, csökkent a központ és a leányvállalatok közötti egyeztetési kényszer stb.)

A jogi személyiség nélküli divíziók megjelenése szintén elősegítette a konzernirányítás későbbi kibontakozását abban az értelemben, hogy 1988 után már sok esetben önálló felelősségi és elszámolási egységek alakulhattak át társasági formába a létrejövő konzerneken belül. A jogi személyiség nélküli belső divíziók szervezése 1986–87 táján kezdődött el a magyar ipar vállalatainál, amikor egyfelől növekedett a nagyvállalatok exportja, másfelől azonban erősödött a verseny a nyugati piacokon, és jelentősen romlott

az oda irányuló kivitel gazdaságossága (Szalai, 1989). Az élénkülő beruházási tevékenység ellenére a hazai vállalatok egyre jobban érzékelték technikai-technológiai lemaradásukat a nyugati cégekhez képest. A felzárkózásra, különösen a központi gazdaságirányítás által ösztönzött devizaexport további bővítésére bizonyos reményt nyújtottak az ezen időszakban megjelenő világbanki hitellehetőségek, amelyek kihasználására azonban – a Világbank elvárásainak megfelelően – csak megalapozott szervezetfejlesztési koncepció birtokában nyílt módjuk a vállalatoknak (Deák-Garai, 1987).

Ebben a helyzetben az innovatív szemléletű nagyvállalati vezetők – a vállalati tanácsok hallgatólagos vagy támogató jóváhagyásával – növekvő érdeklődést tanúsítottak a divizionális típusú belső irányítási rendszer kialakítása iránt. Kezdeményezésük valójában egyaránt szolgálta a gazdálkodási nehézségek enyhítését, leküzdését és a gyári(gyáregységi) elszakadási, kiválási törekvések leszerelését. A divizionális szervezet előnyös tulajdonságait – nyugati tapasztalatok alapján – természetesen már korábban ismerték a vállalati vezetők, de a konkrét alkalmazás kérdéseit csak akkor tűzték napirendre, amikor egyéb szervezetfejlesztési próbálkozásaik (egyres központi szakigazgatóságok megszüntetése, az ún. törzsgyári irányítás módosítása, a mátrixelvű termékigazgatói rendszer bevezetése, vagy a belső információs rendszer „tökéletesítése”), illetőleg más természetű eszközeik, forrásaik, érdekérvényesítési lehetőségeik már nem nyújtottak módot a nyereséges működésre, vagy legalábbis a túlélésre (Bögel, 1986; Deák, 1987).

A meginduló szervezatkorszerűsítési munkálatokat világbanki szakemberek, nyugati tanácsadó cégek, és magyar szervezők segítették, többnyire a profit-center típusú irányítási rendszer bevezetési javaslatának kidolgozásával. A korábbi évek során intenzív belső kooperációt kiépített nagyvállalatoknál azonban jelentős akadályok toronyosultak az egyes termékcsoportok önálló előállítására szerveződő divíziók elé (Marosi, 1988). Nem véletlen, hogy a divizionális szervezeti formával kísérletező első vállalatok között többségében olyan nagyszervezetek voltak találhatóak, amelyek belső egységeit relatíve kismértékű kooperáció fűzte össze (vagy ahol gyakorlatilag teljesen hiányzott a belső termelési együttműködés). Például a konglomerátum típusú Taurusban, a mátrixszervezet korábbi meghonosítását

követően a belső irányítás tökéletesítését divizionálási lépésekkel folytatták. A vállalati vezetés úgy vélte, hogy a termékigazgatói rendszer működésével bizonyos fokig kifejlődött tárgyi elvű munkamegosztás – párosulva az elhanyagolható mértékű belső kooperációval – kedvező feltételeket teremt a divizionális szervezet kialakításához (Taurus, 1986). Sor került ugyanakkor vertikális termelési szervezettel jellemezhető vállalatoknál is az önelszámoló egységek kialakítására: a Kőbányai Sörgyárban például ún. alapvetően önelszámoló egységekké (nyereségközpontokká) szervezték át a malátagyárakat, a sörtermelő részlegeket, a sörfejtő-palackozó részlegeket és a nagykereskedelmi egységeket (Tari, 1988a).

Mennyiben jelentettek megfelelő alapot, mondhatni szervezeti bázist a későbbi „konzernesedéshez“ az újonnan kialakított, jogi személyiséggel nem rendelkező divíziók? Kétségtelen, hogy az alkalmazó nagyvállalatok egy részénél kialakult a divíziókat képező belső részlegek, gyáregységek érdekeltsége a náluk realizálható nyereség (fedezet)növelésében, vagy egy meghatározott költségkeret betartásában. A rendelkezésükre bocsátott kapacitások birtokában képesek voltak ezek az elszámolási és felelősségi egységek a piac által igényelt termékek gyártását viszonylag rövid idő alatt megvalósítani. Egyes nagyvállalatoknál a divízióvezetők közvetlen irányítása alatt időlegesen funkcionáló vállalkozási projektumokat hoztak létre, amelyek igyekeztek minél gyorsabban kiaknázni a piackutatás által feltárt lehetőségeket.

Ugyanakkor a szervezettervezők által kidolgozott divizionálási javaslatok több helyütt nem valósultak meg maradéktalanul (Dobák és társai, 1992). A divizionális szervezethez kapcsolódó alapvető sértettek meg jónéhány nagyvállalatnál például azzal, hogy a gyáregységi divíziók elé olyan követelményeket állítottak, amelyek teljesítésére részben vagy egészében nem lehettek hatással, befolyással a termelő részlegek. Hasonló módon a divizionális szervezetek lényegét kérdőjelezték meg esetenként a nagyvállalati központok, amikor – a gyakori szabályozómódosításokra és az 1985–1988 között felerősödő kormányzati „kézi vezérlésre“ hivatkozva – az erőforrások kiszámíthatatlan átcsoportosításával korlátozták a divíziók mozgásterét.

Úgyszintén megállapítható, hogy – a konzern típusú szervezetek belső irányítási követelményeinek, strukturális jellemzőinek szemszögéből értékelve a magyarországi divizionális

tapasztalatokat – a jogi önállósággal fel nem ruházott divíziók rendszere alapján érintetlenül hagyta, megőrizte a nagyvállalati központokat. A „divizionálisnak“ mondott nagyvállalatokban – a nyugati példákkal ellentétben – sokszor évekig nem került sor a „szocialista fejlődés“ során kialakult nagylétszámú vállalati központok olyan mértékű leépítésére, karcsúsítására, ami kifejezetten csak a stratégiai jellegű funkciók megőrzésével számol a központi irányítás szintjén. Ez a „késlekedés“, a felduzzasztott vállalati központok hosszabb ideig tartó „átmentése“ azután nem kis átszervezési nehézségeket, szervezeti ellenállást okozott pár év múlva, az újonnan létrejött hazai holding-konzerneket irányító vagyongyűzők kialakítása, a régi nagyvállalati központi részlegek drasztikus létszámleépítése során. Azt lehet tehát összefoglalóan mondani, hogy a (jogi személyiséggel nem rendelkező) felelősségi és elszámolási egységek – ahol egyáltalán kialakították őket a nyolcvanas évek második felében – csak bizonyos mértékig „készítették elő a terepet“ a konzernformára történő áttéréshez (anélkül persze, hogy a kezdeményezők igazán számítottak volna a későbbi belső társaságalapítási lehetőségekre).

A vállalati kezdeményezésű („spontán“) átalakulások időszaka

Az állami vállalatok bázisán, 1988–89-től kialakuló konzernszervezetek (holding-struktúrák) különböző fejlődési utakat jártak be az elmúlt években. Több nagyszervezet máig megőrizte konzernformáció jellegét, más vállalatcsoportosulások idővel teljesen szétestek, felbomlottak, ismét mások csak a kilencvenes évek első felében szerveződtek konzernszerű szervezeti formába. A fejlődési utak történeti-logikai megvilágítása érdekében célszerű két szakaszra bontani az 1988-tól napjainkig terjedő időszakot: az első szakaszt a vállalati kezdeményezésű („spontán“) szervezeti átalakulások periódusa, a második szakaszt az államilag ellenőrzött (vezérelt) szervezeti-tulajdonosi változások időszaka jelenti.

A két szakasz közötti választóvonalat lényegében az állami vagyoni védelmi törvény életbelépésének, illetőleg az Állami Vagyonügynökség létrehozásának időpontjában (1990 március) lehet meghúzni. Ezen időpont előtt a szervezeti változások lehetőségét (így a konzernszerű vállalatcsoportosulások kialakulásának lehetőségét is) alapvetően a vállalati törvény 1984. évi (általunk már hivatkozott) módosítása teremtette meg.

A törvénymódosítás azzal, hogy kimondta: „az állami tulajdon folyamatos működtetésének jogát a vállalati kollektíva, vagy az annak képviselőiben eljáró testület gyakorolja“ –, intézményesen biztosította az önkormányzó vállalatok számára a lényeges szervezeti változások kezdeményezését (pl. gyáregységek önállósulásának jóváhagyása, leányvállalatok alapítása, részvétel gazdasági társaságokban). Az állami vagyonvédelmi törvény elfogadását követően viszont a belső társaságalapításokhoz kapcsolódó konszernformák létrejöttét – más szervezeti-tulajdonosi változásokhoz hasonlóan – már az Állami Vagyonügynökség felügyelte vagy irányította, s ezért a két periódust egymástól elkülönítve, megkülönböztetve követjük nyomon a hazai konszernesedési folyamatot.

A társasági törvény mint a magyar konszernjog forrása

Az állami szféra (és természetesen a magánszektor) szervezeti-jogi formáinak változását, a szervezeti struktúrák kisebb vagy nagyobb léptékű módosulását, egyre gyorsuló fejlődését – tisztán jogi szempontok alapján – a legdöntőbb módon a gazdasági társaságokról szóló 1988. évi VI. törvény határozta meg az azt követő években. A törvény kidolgozásának alapvető célja az volt, hogy korszerű jogi keretek megteremtésével segítse a gazdaság jövedelem-termelő képességének javulását, a piaci jellegű termelési-értékesítési együttműködések kibontakozását, a tőkeáramlás megvalósulását, és a külföldi tőke közvetlen megjelenését. A társasági törvény átfogta a társas gazdasági vállalkozások jelentős részét, s a legmagasabb szintű jogforrásban egységesen szabályozta azok különböző formáit (közkereseti társaság és betéti társaság, egyesülés, közös vállalat, korlátolt felelősségű társaság, részvénytársaság). A törvény szavatolta a verseny- és szektorsemlegesség, illetőleg a társulási szabadság elvét a gazdálkodó szervezetek, az állampolgárok és a külföldiek számára egyaránt, továbbá módot nyújtott – kezdetben gazdaságirányítási engedéllyel – külföldi többségű vagy teljes külföldi érdekeltségű társaságok létrehozására.

A társasági törvény egyidejűleg biztosítani kívánta az állami vagyon kezelésének hatékonyabb szervezeti formáit, jogi megoldásait, és lehetőséget adott a vagyonkezelés szervezeti keretét alkotó vállalatcsoportosulások (társaság-csoportok) szerveződésére. A társasági törvény részvénytársasági fejezete egyrészt módot nyújt

tott arra, hogy sajátos állami vagyonkezelő szervezetek (mint holding-részvénytársaságok) jöjjenek létre, másrészt szabályozta a részvénytársaságok egymásban való részesedését. A részvénytársasági részesedési konszernjog intézményesítésével a társasági törvény a részvények szerzése útján történő „befolyásszerzés“ három esetét különböztette meg: a kölcsönös, a többségi és a jelentős részesedést. Ily módon lehetővé vált jogilag, hogy „konszernként egymásban kölcsönösen, jelentősen, illetve többségi módon részesedő rt.-k láncaként vállalatcsoportosulások szerveződjenek“ (Kun, 1988).

A magyar konszernjogi előírásoknak eszerint mindmáig az a fő jellegzetességük, hogy a konszern jellegű kapcsolatokat kizárólag részvénytársaságok között szabályozzák, azaz társaságoknak egymásban való tulajdoni részesedését csak a részvénytársaságokra vonatkozóan rendezték a jogszabályalkotók (Szedeginé, 1994). Ezért a társasági törvény konszernszabályainak mintegy kiegészítéseként értelmezhetők a két évvel később hatályba lépett versenyjogszabályok. Az 1990. évi versenytörvény rendelkezései ugyanis minden társasági formára kiterjednek, és „nemcsak a társasági részesedésen alapuló, hanem a szerződéses és a tényleges (faktikus) konszernképződést is szabályozzák“ (Sárközy, 1996). Azzal pedig, hogy az 1991. évi számviteli törvény, valamint a adószabályok a konszernszerű társaság-csoportok számára összevont, ún. konszolidált mérlegkészítési kötelezettséget írtak elő, valójában elismerték a vállalatcsoportosulások mint „összetett jogalanyok“ létét.

Társaságok csoportjára bomlás az ipari nagyvállalatok körében

A pénzügyi nehézségekkel küzdő (sok esetben veszteséges, illetőleg a felszámolás lehetősége előtt álló) hazai ipari nagyvállalatok egy jelentős része – a fennmaradás szempontjából alkalmasnak ítélve a társaság-csoport (előzőekben vázolt) szervezeti megújulási koncepcióját – 1988 elejétől-közepétől társasági formában kezdte megszervezni belső egységeit. Ezzel az elhatározással meg sem várták az előkészületben levő társasági törvény életbelépését, hanem részvénytársasági, vagy korlátolt felelősségű társasági formában működtették tovább gyáregységeiket, illetve a vállalati központok bizonyos részleget. Egyidejűleg a vállalati központok fennmaradó része – funkcióiban szűkítve és létszámában csökkentve – ún. állami vagyonkezelő központtá, „irányító

vállalattá" alakult át. A későbbiek során az országgyűlés által elfogadott társasági törvény képezett jogi alapot a konszern típusú átalakulásokhoz, bár azok továbbra is spontán módon, állami ellenőrzés nélkül mentek végbe egészen az Állami Vagyonügynökség felállításának időpontjáig, 1990 márciusáig.

Eddig az időpontig több mint száz nagyszervezet (köztük csaknem húsz több telephelyes, a korábbi évek során „kiemelten“ kezelt nagy iparvállalat, továbbá számos kereskedelmi és vendéglátóipari szervezet) vitte társaságokba a vállalati vagyon kisebb vagy nagyobb hányadát, és hozta létre a konszernszerű társaságcsoportokat (Matolcsy, 1991).

A szóban forgó – alig több mint két éves – időszakot néhány fontosabb szempont alapján érdemes áttekinteni és elemezni. Mindenekelőtt indokolt megkülönböztetni a társasági törvény életbe lépése előtt kezdeményezett társaság-alapításokat, és a törvény hatályba lépését követő belső társaságosítási akciókat. A konszernforma kialakításának időbeli lefolyását tekintve ugyanakkor megkülönböztethetők az egyszerre, egy ütemben végrehajtott átalakulások és a több évre elnyújtva tervezett, illetőleg megvalósított szervezeti változtatások. Egy további fontos vizsgálódási aspektust jelent azon gyakorlati megfontolások, cselekvési motivációk számbavétele is, amelyek a vállalatvezetőket az irányításuk alatt álló monolitikus nagyszervezetek felbontására készítették. Végül szervezelméleti szempontból különösképpen indokolt a vizsgált időszakban kibontakozott hazai konszern-formációk strukturális jellemzőinek azonosítása, a kezdeti, még „képlékeny“ konszernirányítási módszerek alapvető vonásainak, körvonalazható típusainak meghatározása.

Konszern-átalakulások közvetlenül a társasági törvény életbelépése előtt és után

A társasági törvény életbelépését közvetlenül megelőzően túlnyomórészt olyan ipari nagyvállalatok alakultak át konszernformába, amelyek pénzügyi helyzete sürgetően követelte meg a válságmenedzselést (pl. Medicor, Ganz Danubius, Videoton, Szerszámgépipari Művek, Szék- és Kárpitosipari Vállalat, Csepel Művek Szerszám-gépgyára, Csavaripari Vállalat).

A belső társaságosítás „gyakorlati modelljének“ tekintett Medicor Művek pénzügyi helyzete már 1986-ban meggyengült. Akkor még középlejárátú

hitelhez, s a bérmegetakarítás kedvezményes felhasználási jogához jutott hozzá az orvosi műszergyártás monopolhelyzetű hazai vállalata, továbbá lehetőséget kapott a külföldi követelések kedvező elszámolására is. A vállalat hitelállománya azonban nem csökkent, s az 1988-ban esedékes adósságszolgálat a prognosztizálható nyereség háromszorosát tette volna ki. Ezért az újabb hitelfelvételek helyett a vállalat vezetése immár a vissza nem térítendő tőkebevonás lehetőségét kereste az állandósult tőkehiány enyhítésére, ill. megszüntetésére (Varga, 1988a). A szervezeti átalakítást lényegében a holding-konzern mintájára hajtották végre: a nagyvállalat minden olyan termelő-szolgáltató egységét, amely a feltételezések szerint profit-centerként gazdálkodhatott a jövőben, önálló jogi személyiségű, a költségvetéssel közvetlen kapcsolatban álló részvénytársasággá alakították át. Az új vállalatcsoport „csúcsegységének“ feladatkörét a nagyvállalati központból alakult Medicor Irányító Vállalat vette át (állami vállalati formában) addig az időpontig, amíg a vagyon-központ is elkülönült részvénytársasági formában szerveződik meg.

Az 1988-ban kezdeményezett társaságalapításokat ugyanakkor az is ösztönözte, hogy több nagyszervezet várhatóan nem tudta volna teljesíteni a társasági törvény tervezetében körvonalazódó alapítási előírásokat, továbbá részesülni kívánt a gazdasági társaságok létesítéséhez fűződő (de a következő, 1989-es évben megszűnő) adókedvezményekből is. Egyes esetekben (pl. Budaflax) nem annyira a likviditási nehézségek, mint inkább a korábbi saját leányvállalati alapítások pozitív tapasztalatai készítették a vállalati vezetőket a konszernszerű működés teljes körű bevezetésére (Gál, 1988).

Az 1988-ban megvalósított vagy elkezdett szervezeti átalakulásokhoz a formális jogi lehetőséget az 1987 elejétől „felélesztett“ régi társasági formák adták meg: egyrészt lehetővé vált, hogy tisztán belföldi jogi személyek is létrehozzanak az 1875. évi kereskedelmi törvény szerinti részvénytársaságot, illetve az 1930. évi V. törvény szerinti korlátolt felelősségű társaságot, másrészt 1988-tól legalább egy jogi személy részvétele mellett már magánszemélyek, illetve társaságaik is részt vehettek rt.-ben, vagy kft.-ben (Sárközy, 1991). A régi kereskedelmi törvény alapján szervezeti-jogi formát változtató Medicor átalakulási kérelmével még a Minisztertanácshoz fordult. A soron következő konszern típusú átszervezéseknél már elégségesnek bizonyult az

illetékes tárca miniszterének jóváhagyása, majd pedig az önkormányzó vállalati tanácsok egyszerű döntése, jóváhagyó határozata. (Államigazgatási irányítás alá tartozó vállalatok esetében továbbra is minisztériumi engedélyezésre volt szükség a formaváltáshoz.)

A társasági törvény hatályba lépését követően, 1989-ben megszorodtak az önálló jogi személyiséget biztosító belső társaság-alapítások, és kiszélesedett az alapítási módszerek köre is. Az ipari nagyvállalatok közül a társasági törvény előírásai alapján kezdte meg a társaság-alapításokat például a Dunai Vasmű (Dunaferr), a Lenin Kohászati Művek (DIMAG), a Magyar Optikai Művek, a BRG Mechatronikai Vállalat, az ÉL-GÉP, az Április 4. Gépgyár, a Pamutnyomóipari Vállalat (Budaprint), vagy az Elegant Május 1. Ruhagyár.

A Magyar Optikai Művek (MOM) igazgatótanácsa 1989. július 1-i hatállyal alakította át a nagyvállalatot öt részvénytársaságot és három korlátolt felelősségű társaságot összefogó holding-konzernné. Az újonnan alapított részvénytársaságok azokon a termelő bázisokon alakultak meg, amelyeket addig a MOM gyáraiként tartottak számon. Az új korlátolt felelősségű társaságok közül két kft. a nagyvállalati központ funkcionális részlegeiből (kutatás-fejlesztési igazgatóság, számítóközpont) jött létre, míg a harmadik, kislétszámú kft. vidéken alakult meg. A Magyar Optikai Művek (központ) mint állami irányító vállalat az állami vagyon – hosszú távú érdekeltséget érvényesítő – kezelésére, a konzern tevékenységének koordinálására kapott felhatalmazást az alapító okiratban (Vállalatok életéből, 1989).

A nagyvállalatok körében sor került még néhány – végső kimenetelében a konzernforma létrejöttéhez vezető – sajátos szervezeti átalakulásra is 1988–89-ben: a formaváltás első lépcsőjében az átalakuló nagyszervezetek (Videoton, Borsodi Vegyi Kombinát, Üvegipari Művek) a vagyon döntő részét egyetlen nagy társaságba „vitték ki“, de ezzel párhuzamosan, vagy ezt követően további társaságok is alakultak a kiépülő cégcsoportokon belül (Major-Voszka, 1996).

A Borsodi Vegyi Kombinát (BVK, később Borsodchem) vezetése eredetileg a Medicor-modell alapján tervezte átalakítani az egykoron a „szocialista vegyipar büszkeségének“ számító nagyvállalatot. Az átalakulási folyamat azonban a

társasági törvény betűszerinti rendelkezéseinek ugyan megfelelő, de a törvény szellemével ellentétes megoldás irányába fordult: az 1989 őszén alapított BVK Rt. alaptőkéjét úgy szándékozták felemelni az akkori vezetők, hogy az állami vállalat teljes tőkéje átkerüljön a részvénytársasághoz. Ez a fajta átalakulás az időközben szigorodó gazdasági törvénykezés korlátaiba ütközött, a tervezett tőkeemelést már nem sikerült végrehajtani, s a későbbi években csak az állam ellenőrzése mellett kerülhetett sor a társaságcsoporthoz végleges formájú megszerveződésére (Réti, 1991).

Az átalakulások időbeli lefolyása

A vállalati menedzserek irányításával átalakuló ipari nagyvállalatok – az időtényező figyelembe véve – alapvetően kétféle utat választottak a konszernműködés feltételeinek megteremtésére. A legerjedtebb megoldásnak az a módszer bizonyult, amikor „egy ütemben“ (azaz néhány hónapon belül végrehajtva a teljes átalakulást) alapították meg a belső társaságaikat az állami (nagy)vállalatok, vagyis a súlyos pénzügyi gondok miatt szinte átmenet nélkül „menekültek“ a holding-konzern típusú formába ezek a szervezetek. A másik tipikus (bár kevésbé gyakori) átalakulási módnál a vállalati központok több évre elnyújtva kívánták társasággá alakítani gyáraikat, illetve gyáregységeiket (pl. Dunai Vasmű, Cement- és Mészművek, Fémtechnika Vállalat, Észak-Magyarországi Vegyiművek). Ez utóbbi esetekben az „óvatosabb“ vállalatvezetés úgy vélte, hogy a tőkebevonáshoz szükséges új tulajdonosok felkutatása, a vagyonértékelés elvégzése, vagy az adósságkonverzióra irányuló tárgyalások lefolytatása meghatározott időt vesz igénybe, s ezért célszerűbb a holding-konzern formára történő „átállást“ két vagy több lépcsőben véghezvinni (Matolcsy, 1990).

A korábban országos nagyvállalatként működő Cement- és Mészművek két gyára (Beremend, Hejőcsaba) 1988 novemberében alakult át részvénytársasági formába; a konzernesedési folyamat második ütemében, 1990 elején pedig a többi négy cementgyár is gazdasági társasági formát öltött. A fokozatos átalakulásról hozott döntésben közrejátszott – a fentiekben említett tényezőkön kívül – a vállalati vezetésnek azon megfontolása is, hogy a korszerű, kedvező gazdasági mutatókkal rendelkező gyárak minél előbb tegyenek szert nagyobb önállóságra és pótlólagos tőkére,

míg a többi termelőegység – a vállalati központ segítségével – ezalatt erőfeszítéseket tesz a felzárkózásra, a divizionális jellegű működés felteteleinek kialakítására (Ábrahám-Vonnák, 1991).

A Dunai Vasmű (később Dunaferr) először kiegészítő jellegű egységeit szervezte kft.-kbe (1989), majd a következő években az alapvertikum termelő egységei szintén társasági formát vettek fel. A lépcsőzetes átalakulás folyamatát jelezte az is, hogy még pár évig nem került sor a vállalati vagyon nagyobb részének kihelyezésére a belső társaságokba (Eller, 1992).

A több lépésben végrehajtott konszern-átalakulások fő jellegzetessége abban állott, hogy – meghatározott időszakon át – a termelő (vagy kiegészítő-kiszolgáló) részlegek egy része már társasági formában működött a nagyszervezeti keretek között, más termelő részlegek viszont – a központ operatív irányítása alatt – még jogi személyiség nélküli belső egységekként funkcionáltak.

A belső társaságalapítások hátttere, motivációi, a konszernszerű működés deklarált céljai

Az 1988–89-ben kibontakozó átalakulási folyamatot vizsgáló közgazdászok, jogászok, szociológusok már néhány év távlatából egyetértettek abban, hogy a szervezeti formaváltást kezdeményező nagyvállalati vezetők mindenekelőtt a pénzügyi összeomlás megakadályozását, az esetleges felszámolás elkerülését tekintették – bevalottan is – alapvető céljuknak (Móra, 1991; Sárközy, 1991; Szalai, 1992; Dobák és társai 1992). A csődközeli helyzetek kialakulásában több mozzanat – gyakran együttes érvényesülése, befolyásoló hatása – játszott közre; az elhibázott vállalati beruházási politika (melynek következményeként növekvő törlesztőrészletek és kamatok hárultak a nagyvállalatokra), a készletfinanszírozás révén halmozódó adósságok és az összeszűkülőben levő (elsősorban kelet-európai) piacok képezték azokat a legfőbb tényezőket, okokat, amelyekre – közvetlenül vagy közvetve – visszavezethetők voltak az átalakulási kezdeményezések, a belső társaságalapítási szándékok.

A társaságok halmazává történő átalakulások másik fő motivációját, mozgató rugóját, hallgatólagosan a nagyvállalati felső vezetés egzisztenciális átmentése jelentette. Az átalakulások nyomán ugyanis a vagyongazdálkodó központok élére változatlanul azok a személyek kerültek, akik korábban a nagyvállalatok felső vezetői

székeiben ültek. E „régijű” menedzsereknek, az átalakulásnál előre kinyilvánított és biztosított társasági részvénytöbbségek birtokában, illetve a belső társaságok igazgatóságainak tagjaiként, sikerült megőrizniük – legalábbis átmeneti időszakra – hatalmi befolyásukat, és döntési kompetenciájuk nagy részét. Pozíciójuk megtartása érdekében hajlandók voltak kiegyezni és kompromisszumot kötni a hosszabb ideje teljes önállóságot óhajtó gyáregységekkel (Voszka, 1990a). Ezek az önállósulási szándékok mindazonáltal nem voltak egyforma erősségűek a belső egységeknél: általában azok a gyárak, gyáregységek kívánták gyökeresen, véglegesen elszakítani a nagyvállalati kötelékeket, ahol a megelőző évek vállalati fejlesztései, rekonstrukciói révén sikerült biztosítani (vagy részben elérni) a termelés viszonylagosan korszerű műszaki színvonalát. Az esetek többségében azonban a gyáregységek végül is beérték a társasági forma által ígert nagyobb önállósággal. Kevés olyan eset ismert, amikor a gyáregység – a felkínált társasági formával szemben – a teljes elszakadás mellett tört lándzsát.

Az egyik feltűnést keltett önállósulási akció a Szék- és Kárpitosipari Vállalat kecskeméti gyárának kollektívájához fűződött. A holding-konzern típusú átalakulásról döntést hozó vállalati tanácsülésen – a sajtó híradása szerint – „a kecskeméti igazgató felállt és bejelentette, hogy ők inkább önállósulni akarnak, s nem részvénytársasággá alakulni” (Lovas, 1988). A vállalati tanács azonban a kérésről nem szavazott arra hivatkozva, hogy a vállalati szintű tartozások felosztását nem vizsgálták meg előzően, s enélkül lehetetlen jóváhagyni az elszakadást. Így a kecskeméti gyár a következőkben részvénytársaságként folytatta tevékenységét a létre jövő „holdingközpont” irányítása alatt (Eller, 1990).

A szervezeti formaváltásnak egy további, szinte minden nagyvállalat által hangoztatott célját az állami vagyon eredményes működtetése és gyarapításának előmozdítása képezte. A konszernformát olyan „modell-kísérletként” deklarálták az alkalmazó nagyvállalatok, amely – a nyugati tapasztalatok alapján – ötvözi a nagyvállalat előnyeit a kis- és közepes méretű vállalkozások rugalmasságával és piacérzékenységével. Noha a vállalati menedzserek ragaszkodtak a nagy-szervezeti jelleg fenntartásához, egyidejűleg azzal is tisztában voltak, hogy az új konszernformációban – néhány belső egység várható csődje,

illetve eladása miatt – szűkülni fognak a korábbi nagyvállalati keretek. A társaságcsoporthoz tartozó többek között azért is találták alkalmasnak a likviditási válság elhárítására, mert a konszernszervezetek divizionális elvű belső struktúrája lehetőséget kínált az ún. rekeszelő hatás érvényesítésére, vagyis a piaci nehézségek miatt csődbe jutott termelőegységek – társasági formában történő – egyszerű leválasztására a cégcsoportról. Emellett fontos szerepet játszott a menedzserek mérlegelésében a külső (elsősorban külföldi) tőke bevonásának esélye, amelynek megragadására csak a kisebb alaptőkés, kevésbé heterogén profilú, az adósságoktól „megszabadított” belső társaságok nyújtottak valódi reményt (Angyal, 1989b).

A korai konszernszervezetek strukturális jellemzői

Az újonnan létrejött társaságcsoporthoz tartozó konszernszervezetek belső struktúrájának jellemzésénél különös figyelmet érdemel – a leggyakrabban létrejött holding-konzern formán belül – az (állami) irányító vállalat (vagyonkezelő) és az irányított társaságok közötti kapcsolatrendszer kialakulása és formálódása. A tapasztalatok szerint a holding-konzern típusú formák alkalmazásával eltérő mértékben nőtt meg a nagyvállalati belső egységek önállósága. Sok függött attól, hogy a társasággá alakult gyáregységek korábban milyen mozgási lehetőséget kaptak, illetve vítottak ki maguknak a nagyvállalati központtól.

A tapasztalatok szerint ott, ahol az egy ütemben megvalósult átalakulásnál a végrehajtó típusú gyáregységek a „feudális” kiszolgáltatottság állapotából csöppentek (szinte egyik napról a másikra) az önálló jogi személyiségű társasági formákba, az irányító állami vállalatnak (a holding-konzern központjának) – a többségi részvénytulajdonlástól függetlenül is – nagyobb tere nyílt beavatkozási szándékának érvényesítésére (Eller, 1991; Havas, 1992b). Előfordult, hogy a vagyonkezelő központ – engedelmessé a régi reflexeknek – kimondottan operatív felügyelte (pl. heti munkaértekezletek rendszeresítésével vagy sűrű telefonhívásokkal) társasági tevékenységét. Egy számvevőszéki felmérés pedig arról számolt be, hogy „...több esetben... a társaságok tisztségviselői kiszolgáltatottabbak, mint például gyárigazgatóként voltak” (Majorosné, 1990). (A kép teljességéhez hozzátartozik, hogy a „funkcióhiányban szenvedő” új társaságok maguk is igényelték a központi „gyám-

kodást”, hiszen a termelési adminisztráción kívül nem voltak jártasak a marketingmunkában, az ajánlatok készítésében, a piacszerzési tárgyalások lefolytatásában stb.).

Ugyanakkor a társaságalapításokat megelőző leányvállalati vagy profit-center, ill. cost-center típusú gyáregységi működés a konszernirányítás „lazább”, stratégiai színezetű változatának kialakulását segítette elő több holding-konzernben.

A konszern-struktúrák jellemzőinek vizsgálatánál külön figyelmet igényel a lépcsőzetesen (több évre elnyújtva) átalakult nagyvállalatok belső kapcsolatrendszerének formálódása. Azok az ipari nagyvállalatok, amelyek nem egyszerre, egy ütemben alapították meg társaságaikat, hanem egy-két-három éven belül kívánták bevezetni a társaságcsoporthoz tartozó modellt, az átmeneti időszakban sajátosan „hibrid” irányítási módszereket alkalmaztak: a vagyonközponti „szerepkörre” készülő nagyvállalati központok egyfelől továbbra is operatív módon igazgatták a gyáregységi „státusban” maradt termelő részlegeket, másfelől már többé-kevésbé a stratégiai konszern-irányítás bizonyos eszközeit vették igénybe a társaságokká alakult belső egységek felügyeleténél. Belátható, hogy ez a „vegyes” megoldás a törzsház-konzern belső irányítási rendszerére emlékeztet, amelynél az anyaszervezet még gazdasági (termelő) tevékenységet végez a piac számára, miközben leánytársaságai irányítását is ellátja.

A lépcsőzetes konszern-átalakulások tapasztalatait értékelve kedvező és kedvezőtlen mozzanatokról egyaránt beszámoltak a folyamatot figyelemmel kísérő szakértők. Egyes nagyvállalatoknál kifejezett „húzóerőt” jelentett a társasági formába még át nem alakult egységek számára a nagyfokú önállóság perspektívája (Ábrahám-Vonnák, 1991), más vállalatoknál viszont komoly feszültségek támadtak az átmeneti ideig még gyáregységi létre „kárhóztatott” részlegek és az átalakult „szerencsés” egységek között (Móra, 1991). A felemás állapot az új társaságok felett gyakorolt stratégiai irányítás jellegének csorbulásához is vezethetett: a központ – régi gyáregységei „védelmében” – kötelezően előírhatta például, hogy az átalakult társaságok a gyáregységi státusban maradt termelő részlegektől vásároljanak féltermékeket és alkatrészeket (Dobák és társai, 1996).

A törzsházi konszernközpont „szoros” irányítási tevékenységét objektív termelési-technológiai adottságok is indokolták. Köztudomású pél-

dául, hogy a kohászati ágazatban intenzív termelési (szolgáltatási) kapcsolatok kötik össze a gyártási vertikum alapvető egységeit. A konszernszerű működésre fokozatosan áttérő Dunaferrnél emiatt rákényszerültek az operatív típusú konszernirányítás egyes módszereire, mert a gyártási vertikum alapvető egységeit képező új társaságok kezdték elhanyagolni egymás közötti, azaz a konszernen belüli szállítási, szolgáltatási kötelezettségeiket. Az adott esetben a konszernközpont vezetője hatalmi szóval utasította az érintett társaságokat a központilag előírt belső árakon történő szállításokra (Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület, 1992).

A spontán módon kialakult, korai holding-konzern struktúrák jellemzése során egy további szempontot jelent a „csúcsegység“ (irányító vállalat, vagyontőzkező) szervezetének, valamint az „alapegységek“ (irányított társaságok) belső szervezetének elemzése. Az akkoriban kirajzolódó tendenciák szerint a konszernközpontok funkcióinak számát és apparátusainak nagyságát a működés első időszakában alapvetően a társaságok irányításának „szorossága“ határozta meg. Az operatív jellegű irányítást végző vagyontőzkező központok nemegyszer megőrizték – némi „karcsúsítással“ – a korábbi nagyvállalati központok „törzsét“, sőt esetenként több száz fős létszámát, és a funkcionális munkamegosztási elvre épülő központi részlegek tagozódását.

A ruhaipar egyik nagyvállalatánál 1989-ben kezdődtek a belső társaságalapítások. Bár az egyes gyárak sorra váltak önálló jogi személyiségű gazdasági egységekké, a vállalati központ mérete és szervezete alig változott: 1990 végén még mindig csaknem 180 fő dolgozott a vagyontőzkezőnek nevezett irányító vállalatnál (Eller, 1991). Egy másik, országos szervízhálózatral rendelkező számítástechnikai-irodatechnikai vállalat – miközben profit-centerekként (kft.-k jogi formájában) kezdte működtetni vevőszolgálati egységeit – a régi vállalati központ szervezetéből megtartott egy 250 fős irányító vállalati központot (a műszaki, termelési és gazdasági igazgatóságok funkcionális apparátusaival). Az átszervezést követően arra hivatkoztak a vagyontőzkező központ vezetői, hogy a „szociális érdekeket“ is figyelembe véve, egy ilyen létszámú konszernközpont „még képes eltartani magát a kereskedelemről és a társaságok által fizetett bérleti díjából“ (Schrott, 1993).

A stratégiai típusú konszernirányítást elköte-

zetten megvalósítani kívánó vagyontőzkező szervezetek viszont – a tapasztalatok szerint – néhány hónap alatt jelentősen csökkentették az ellátandó központi funkciókat, és jórészt drasztikusan leépítették (általában húsz-ötven főre, de esetenként tíz fő alá) saját apparátusaikat. Gyakorlatilag megszüntették a nagyvállalati központok hagyományos funkciói közül a termelésirányítás koordinációját, a központi anyagellátást és a régi típusú személyzeti és szociális tevékenységeket, továbbá piaci típusú szolgáltatásokká alakították át – társasági formák keretében – a műszaki fejlesztési, a kereskedelmi, a szervezési, ill. számítástechnikai központi tevékenységeket (Varga, 1988; Bán, 1990).

A kibontakozó stratégiai típusú holding-konzernekben, a belső önállóság érdemi növekedésével mód nyílt a régi gyáregységi szervezetek korszerűsítésére is: az új társaságokban szinte mindenütt növekvő szerepet, súlyt kaptak a kereskedelmi (marketing) részlegek és visszahozott a termelési vonal. Eddig ismeretlen funkciók (stratégiai tervezés, controlling, külkereskedelmi tevékenység, ármegegyezés) jelentek meg a termelőegységek (üzletágak, üzletkörök) szintjén, s több helyütt nemzetközileg elismert minőségbiztosítási rendszereket is bevezettek.

A belső társaságok egyike-másika (főként a még mindig nagyméretű rt.-k és kft.-k) „mini“ divíziókká szervezte át termelő üzemeit, amelyek ugyan nem folytattak önálló kereskedelmi tevékenységet (ez természetesen a tagtársaság kereskedelmi részlegének feladatát képezte), – de a gyártás operatív irányításán kívül meghatározhatták pl. a beszerzendő anyagok műszaki paramétereit, véleményezhették az ajánlatkéréseket és javaslatokat tehettek a kialakítandó árakra (Csepregi, 1989).

A „spontán“ konszernesedés kritikája és pozitívumai

Viták a spontán privatizációnak nevezett konszern-átalakulásokról és a konszernszervezet továbbfejlesztési lehetőségeiről

A nyolcvanas évtized végének magyar gazdasági szervezeti rendszerében szokatlanul újak számító, konszern típusú átalakulások csakhamar kiváltották a szervezeti kérdésekkel foglalkozó elméleti kutatók, tanácsadó szakértők, államparátusi tisztségviselők teoretikus vagy gyakorlatias reakcióit, sok esetben fenntartás nélküli he-

lyesléseit, illetőleg éles támadásait. Egyes szerzők az 1968-as gazdasági reformtörekvések szerves folytatásaként, gyakorlati megvalósulásaként értelmezték a spontán jelleggel meginduló szervezeti formaváltásokat. Amíg 1968-at követően a reform – úgymond – „megállt a vállalatok kapujában“, addig a nagyvállalatok belső részlegeinek társasággá alakulása „az 1968-as mechanizmust végre eljuttatja a nagyvállalatok kapuin belülre“ – fogalmazódott meg az egyik karakterisztikus vélemény (Matolcsy, 1988c). Mások óvtak attól, hogy az új szervezeti formáktól „csodát várjanak“ mind az elmélet, mind pedig a gyakorlat területén (Krokos, 1988). Az aggódók főként azért marasztalták el a „rajtaütésszerűen“ átalakuló, és a „spontán privatizációt“ megvalósító nagyvállalatokat, mert „az irányító vállalatok... teljesítménykövetelmény nélkül, ingyenes „adományként“ szerzik meg az állami vállalatok vagyontól képviselő – és természetesen az államot illető – részvények vagy törzstőke tulajdonjogát...“ (Bárony-Krokos, 1989). Ugyanezen vélemények szerint a vagyontörzspontoktól „nem várható el, hogy tőkét csoportosítsanak át külső vállalkozásokba...“, sőt – állították a kritikusok – a többségi részesedésre törekvő külföldi tőke beáramlását is megnehezítik a konszernszerű formációk. A bírálatok kerestüztébe került nagyvállalati vezetők közül szintén bekapcsolódtak a vitába egyes, markáns elméleti koncepciókat képviselő, kiforrott nézeteket valló menedzserek. Érvelésük egyrészt arra irányult, hogy a tulajdonjogot – az általuk „feleslegesnek“ tekintett állam helyett – a vállalati vagyontörzspontok tartásának meg, másrészt erőteljesen kifogásolták az állami vagyontörzspontok felállítását, illetve hatáskörének túlzottan széles meghatározását célzó – „minisztériumi hatalomátmentési kísérletnek“ minősített – előkészületeket (Angyal, 1989a; Huszty, 1989; Tatai-Bosnyák, 1989).

E vitairások tanulságait összegezve láttak napvilágot olyan nézetek és elképzelések a kilencvenes évek elején, amelyek már inkább a társaságokat összefogó konszernszervezetek továbbfejlődési lehetőségeit mérlegelték (Voszka, 1990 b; Holding, 1990; Dobák és társai, 1992). A feltételezések számoltak például – már rendelkezésre álló egyes tapasztalatok alapján – azzal a lehetőséggel, hogy a vagyontörzspontok elvezethetők többségi részesedését a belső társaságaiban, ha a korábbi adósságok „fejében“ részvényei átengedésére kényszerül a hitelező bankoknak. Reális eshetőséggé vetődött fel az is,

hogy a konszern központja – tőkehatékonyági megfontolásokból – „elcserélheti“ valamely saját társaságának részvényeit más konszern-társaság részvényeire. Úgyszintén egyes újabb hazai tapasztalatok (Varga, 1989) indokolták annak elméleti vizsgálatát, hogy az állami vállalati formában működő konszernközpontok egy része átalakulhat (részvény)társasággá (a Medicor Holding Rt. alapítása 1989-ben már ebbe az irányba mutatott). Ezt a várakozást erősíteni látszott az a körülmény, hogy a társasági törvény előírta a gazdasági társasággá alakulás (két éven belüli) kötelezettségét azon állami vállalatok számára, amelyek vagyonuk több mint ötven százalékát társaságokban levő érdekeltséggé alakították át. A társasággá alakuló vagyontörzspontok többek között a vagyonukon kibocsátott (állami) részvények kezelésének megoldási problémáját vetítették előre.

Szintén a kilencvenes évek elején bontakoztak ki újlag a hazai viták a konszern és a holding fogalmáról (Holding, 1990; Sárközy, 1991; Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület, 1992). A vitákban egyebek között hangot adtak egy nem szigorúan jogi, hanem elsősorban közgazdasági szempontú fogalmi értelmezésnek, amely szerint a konszern olyan vállalat(társaság)csoporthoz tartozó, amelynek az anyacég (konszernközpont) szakmai irányítást is gyakorol – a vagyontörzspont mellett – a (leány)társaságai felett, és a belső társaságok alapvetően azonos szakmai jelleget képviselnek tevékenységükkel. A holding viszont ebben a felfogásban a konszernfogalomtól eltérő, más értelmezést kapott: eszerint a holdingban (mint vállalatcsoporthoz tartozó) a holdingközpont (mint „csúcstársaság“) tisztán pénzügyi-vagyontörzspont funkciót lát el (portfoliót kezel) hosszabb távú nyereség maximalizálásra törekedve, s a holdinghoz tartozó tagtársaságok a legkülönbözőbb tevékenységi ágazatokat képviselik (Sárközy, 1991). Egy másik (ugyancsak közgazdasági megközelítésen alapuló) felfogás ezzel szemben nem zárta ki a holding fogalmából a szakmai jelleget, s ilyen értelemben a konszern központját tekintette holdingnak, a konszernszervezetet magát pedig a konszernközpont és érdekeltségei (társaságai) együtteseként definiálta (Holding, 1990). Az utóbbi értelmezés szerint tehát a spontán privatizáció során kialakult hazai holding-konzern típusú szervezetek központjai (irányító vállalatai) valójában „igazi“ holding szerepet tölthettek be, függetlenül attól, hogy állami vállalati formában (és nem társasági formában) működtek. (Megjegyzendő, hogy az elmélet síkján

jelentkező, illetőleg továbbélő ezen értelmezésbeli különbségek a társaságcsoporthoz tartozó megszerveződése és gyakorlati tevékenysége során is évekig elhúzódó nagyfokú bizonytalanságot okoztak a konszern és a holding megnevezések magyarországi használatával kapcsolatban).

Lényegében a vázolt fogalmi viták idejére alakult ki – a külföldi tapasztalatok felhasználásával – a BKE Vezetési és Szervezési Tanszékének szervezetelméleti koncepciója a konszernnek (holdingok) működésének elvi kérdéseiről (Dobák és társai, 1992). Ennek a felfogásnak a továbbfejlesztett változatát a tanulmány I. részében adtuk közre.

Működési hatékonyság, a belső társaság alapítások első mérlege

Mennyiben teljesültek a hatékonyság javítására tett nagyvállalati ígérek a szervezeti formaváltást követően? Ez a kérdés élénken foglalkoztatta a konszern-átalakulásokat vizsgáló kutatókat a nyolcvanas, kilencvenes évek fordulóján.

A gazdasági társaságokká szervezett gyáregységek első eredményei sok helyütt kedvezőbben alakultak, mint a szervezeti formaváltás előtt. (Az átalakulások modelljének tekintett Medicor-csoport tíz részvénytársasága közül például nyolcnál egyértelműen nőtt a nyereségtömeg és a jövedelmezőségi mutató 1988–89-ben). A számos esetben kimutatott javulásban azonban erőteljesen közrejátszott (a korai társaság alapításokkal járó adókedvezményeken túlmenően), hogy a gyáregység-társaságok általában „tisztá” lappal indulhattak, mert adósságaik visszafizetési kötelezettségeit átvállalták, illetőleg banki, szállítói tulajdonrészre „konvertálták” a vagyonekezelő konszernközpontok. Továbbá a nyereség növekedése gyakran azért bizonyult látszólagosnak, mert a konszerneken belüli szállítások elszámoló árait sok esetben megemelték, s így kedvezőbben alakultak a halmozott társasági teljesítménymutatók (Voszka, 1990a).

Ugyanakkor az újonnan létrejött cégcsoportokon belül jó néhány társaság veszteséggel zárta a működés első éveit; közülük egyesek fizetési képtelenné váltak és idővel csődöt jelentettek. E társaságoknál a KGST-szállítások elmaradása és a hazai piac összesűkülése nemegyszer párosult az alapanyagok árának hirtelen emelkedésével. Működési nehézségeik mögött azonban nemcsak külső okok húzódtak meg: egyebek között nem sikerült megoldaniuk a termékszerkezet korszerűsítését, a munkafolyamatok racionalizálását és

a minőségi színvonal biztosítását, emelését. Az esetek többségében nem került sor – legalábbis a kilencvenes évek elejéig – a munkaerő-struktúra átalakítására, vagy (a bérek emelése ellenére) jelentősebb létszámleépítésre, illetve munkahelyteremtésre (Móra, 1991). A társaságok egy részénél a pénzügyi helyzet kedvezőtlen alakulásához hozzájárult az is, hogy a társaság alapításoknál mesterségesen alacsony szintre állították a készleteket, s az ehhez „igazított” készpénzállomány korán likviditási gondokat okozott. Általánosan jellemző volt viszont a forgóeszközök – magas kamatlábak melletti – finanszírozási kényszere. Esetenként a társasági működést magas bérleti díjak terhelték azokban a hazai konszernszervezetekben, ahol a vagyoneszközök (ingatlanok, gépek, berendezések) részben vagy túlnyomórészt nem kerültek apportként a társaságokhoz, mert az átalakulásnál nem állt rendelkezésre a társasági törvény által előírt készpénzhányad, s így az állami kezelésben maradt vagyoneszközök képezték a konszernközpontokra terhelt adósságok fedezetét. (Ezért nem egyszer előfordult, hogy a tagtársaságok nem utalták át a vagyoneközpontoknak a bérleti díjat.) Ellentmondott a konszernműködés követelményeinek továbbá, ha a tagtársaságok – ugyancsak likviditási nehézségeik miatt – nem fizettek egymásnak a kooperációs szállításokért, valamint nem egyenlítették ki a korábban központilag kifejlesztett termékek gyártása és értékesítése után járó royalty-t a szellemi tulajdonjogokkal rendelkező konszernközpontnak (Havas, 1992a).

Mindent egybevetve, az Állami Számvevőszék 930 vállalat vizsgálatát felölelő jelentése szerint az új társaságokba 1990 tavaszáig „átvándorolt” vagyonehalmazt – melynek nagysága az akkor megközelítően 2400 milliárd forint értékű állami vagyon öt százalékára volt tehető – összességében nem működtették hatékonyabban, csak a gazdasági eredmény keletkezési helye tevődött át a belső társaságokba (Állami Számvevőszék, 1990). Ez a körülmény azonban előnyös volt az alapítóknak és társaságaiknak is a nyereségadó-kedvezmények igénybevétele szempontjából.

A szervezeti formaváltások előnyeit és hátrányait összességében mérlegelve mindazonáltal megállapítható: a társaságcsoporthoz tartozó modell alkalmazása megrendítette, megtörte a centralizált lineáris-funkcionális nagyvállalati szervezet „egyeduralmát”. A fejlett ipari országokban elterjedt és a pártállam legutolsó időszakában nálunk megjelent konszern típusú szervezeti-jogi

formáknak részben sikerült levezetniük azokat a feszültségeket, amelyek a vállalati „nagykalaprendszer“ alkalmazásából, az ingyenes belső szolgáltatások előírásából, a rezsiköltségek „széterítéséből“ és más nivelláló mechanizmusokból eredtek. Ugyancsak a zárt nagyvállalati rendszer „oldását“ jelezte – a fennálló hiteltartozások kisebb hányadának részvényé alakításával – az új tulajdonosok (bankok, szállítók, vevők) bevonása a társaságcsoporthoz, és bizonyos előrelépésnek volt tekinthető az egyelőre viszonylag szűk körben megvalósult külföldi tőkebevonás is. *Az új tulajdonosok megjelenése azonban nem jelentett valódi privatizációt, mert a kisebbségben levő „külső tulajdonosok“ – a külföldi magántőke kivételével – szintén az állami vállalatok és pénzintézetek köréből kerültek ki.*

A spontán jellegű (azaz vállalati kezdeményezésre indított) szervezeti formaváltások során a konszernszervezet két alapvető működési modellje közül a holding-konzern forma játszott a fő szerepet. A konszern típusú átalakulások többségénél a belső társaságosítás egy ütemben zajlott le, amelynek következményeként a vállalatcsoportot irányító konszernközpont a továbbiakban már nem folytatott közvetlen termelésirányító tevékenységet. Néhány nagyvállalat esetében átmenetileg alkalmazásra került a törzsház-konzern forma is, azonban a forma-váltás befejezésével (az összes gyáregység társasággá alakításával) szintén a holding-konzern forma alakult ki.

A tanulmány I. részében utaltunk arra, hogy a nyugati vállalatfejlesztésben a holding-konzernnek általában egy szerves folyamat eredményeként, fokozatosan végrehajtott decentralizálási lépések következményeként formálódtak ki. Magyarországon, a nyolcvanas évtized végén lezajlott gyors szervezeti átalakulásoknál viszont „elmaradt“ ez a fejlődési folyamat, és a konszernformák körében „magasabb“ fejlődési fokozatot képviselő holding-konzern típusú társaságcsoporthoz vált – szinte minden átmenet nélkül – általánossá az alkalmazó nagyszervezeteknél. Ez a fejlődésbeli eltérés, különbözőség – véleményünk szerint – döntően hozzájárult ahhoz, hogy az állami nagyvállalati bázison létrejött holding-konzernnek kezdeti működésében erőteljesen megnyilvánultak az operatív konszernirányítás vonásai.

Végül említésre méltó az a becslés (Matolcsy, 1990), amely szerint az 1988–89-ben sorra került társaságalapítások, konszern-átalakulások mintegy 60–70 milliárd forintnyi állami szanálást

helyettesítettek – ennyit igényelt volna tudniillik a költségvetési forrásból történő nagyvállalati szanálás, ha a szükséges összeg egyáltalán rendelkezésre állt abban az időben. Az állami szanálás helyébe lépő, annak alternatívájaként megjelenő spontán konszernesedés tette lehetővé ilyenformán az állami nagyvállalatok egy részénél a termelőegységek túlélését, pillanatnyi „lélegzétvételét“, megteremtve, illetve növelve ezzel a későbbi pótlólagos tőkebevonás esélyét, a piaci szereplők számának bővítési lehetőségét.

Hivatkozások

- Angyal Á. (1989a): Kié legyen a holding? Figyelő, május 4.
 Angyal Á. (1989b): A Ganz Danubius-eset. Kézirat. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
 Ábrahám F.–Vonnák I. (1991): A cementipar szervezeti átalakulása. Eredmények és problémák. Magyar Építőipar, 5. szám
 Állami Számvevőszék (1990): Jelentés a minisztériumi, illetve tanácsi alapítású vállalatok vagyonkihelyezési és átalakulási tevékenységének ellenőrzéséről. Budapest
 Bán Zs. (1990): Volt veszteség, nincs veszteség (Medicor-metamorfózis). Világgazdaság, július 18.
 Bársony J.–Krokos J. (1989): Ki legyen a tulajdonos? Ipargazdasági Intézet, Budapest
 Bögel Gy. (1986): Vállalati szervezetek – hazai környezetben. Kézirat. Országos Vezetőképző Központ, Budapest
 Csillag I. (1988): Társasági tulajdon, a szocialista tulajdon újraértelmezése. Megjelent: Lengyel L. (szerk.) Tulajdonreform. Budapest: Pénzügykutató Rt.
 Csepregi M. (1989): A gazdasági környezetben végbement változások hatásának vizsgálata a Medicor Orvosi Műszeripari Rt. szervezeti átalakulásánál. Szakdolgozat. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
 Deák J. (1987): Vállalkozás és szervezeti formák. Vezetés, Szervezés, 3. szám
 Deák J.–Garai T. (1987): A Világbank hitelezési követelményrendszere, annak értékelése és tapasztalatai. OKKFT TS-1/4. kutatási irány. Kézirat. Budapest
 Dobák M. (1986): Funkcionális, divizionális (profit-center) és mátrix(project)-szervezetek, vezetésük. Kézirat. MKKE Ipari Üzemszervezési Tanszék
 Dobák M. (1988): Szervezetalkítás és szervezeti formák. Budapest: KJK
 Dobák M. és munkatársai (1992): Szervezeti formák és koordináció. Budapest: KJK
 Dobák M. és munkatársai (1996): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: KJK
 Eller E. (1990): Kárpitba szőtt álmok. Egy volt szocialista nagyvállalat dilemmái. Figyelő, június 21.
 Eller E. (1991): Áttekinthetetlen privatizáció – felszámolással. Figyelő, november 28.
 Eller E. (1992): Menekülés előre: Dunai Vasmű. Figyelő, november 12.
 Gál Zs. (1988): Fonalas szöveg. Heti Világgazdaság, október 22.
 Havas A. (1992a): A társasággá alakulás és a K+F helyzete a MOM-ban. Kézirat. Innovációs Kutató Központ, Budapest

- Havas A. (1989b): MOM: nem csak lom. Figyelő, augusztus 6.
- Holdings (1991): Konferencia sorozat 1991. Budapest: Coopsystem
- Husztly A. (1989): Mi legyen az állami vagyonnal, ha nagyvállalati? Figyelő, január 26.
- Komócsin S. (1996): Konszernek Magyarországon. A nagy is lehet szép. Figyelő, március 14.
- Kopátsy S. (1983): Hiánycikk: a vállalkozás. Budapest: KJK
- Krokos J. (1988): Vállalati szervezet. Csodás átváltozások. Heti Világgazdaság, október 22.
- Kun T. (szerk.) (1988): A társasági törvény. Budapest: Láng Kiadó
- Lovas Z. (1988): Székfoglaló. Heti Világgazdaság, október 12.
- Major I.-Voszka É. (1996): A nagyipari struktúra átalakulása a kiemelt vállalatok körében. Kézirat. Pénzügykutató Rt, Budapest
- Majorosné Locskai N. (1990): Privatizációs dzsungel. Figyelő, november 8.
- Maka S. (1986): Gyakorlati lépések a vagyonérdekeltség felé. (Anyavállalati irányítási rendszer az Április 4. Gépipari Műveknél). Vezetés, Szervezés, 6. szám
- Marosi M. (1988): A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése – magyar gyakorlata. Budapest: KJK
- Matolcsy Gy. (1987): A centralizáció időzített bombája? Heti Világgazdaság, december 12.
- Matolcsy Gy. (1988a): A vagyonérdekeltség kulcsa: rt.-k, kft.-k, holdingok. Figyelő, április 7.
- Matolcsy Gy. (1988b): Az állami vállalatotól a társulásig. Valóság, 6. szám
- Matolcsy Gy. (1988c): Oszd fel és uralkodj! Heti Világgazdaság, szeptember 10.
- Matolcsy Gy. (1990): A spontán tulajdonreform védelmében. Külgazdaság, 3. szám
- Matolcsy Gy. (szerk.) (1991): Lábadozásunk éve. A magyar privatizáció. Privatizációs Kutatóintézet, Budapest
- Móra M. (1991): Az állami vállalatok (ál) privatizációja. Szervezeti és tulajdonosi formaváltozások 1987–1990. Külgazdasági Szemle, 6. szám
- Réti Pál (1991): Kombinát fogó: BVK-metamorfózis. Heti Világgazdaság, május 11.
- Sárközy T. (1983): Javaslat a Gazdaságirányítási Egyeztető Bizottsághoz az állami tulajdonban álló vagyont kezelő szervezet fejlesztésére az 1980-as évek közepén. Kézirat
- Sárközy T. (1986): Egy gazdasági szervezeti reform sodrában. Budapest: Magvető Kiadó
- Sárközy T. (1991): A privatizáció joga Magyarországon. Budapest: Unió Kiadó
- Sárközy T. (1996): Gazdasági státuszjog. Budapest: Aula Kiadó
- Schrott O. (1993): Egy iroda- és információtechnikai vállalat szervezeti felépítése. Módszertani dolgozat. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
- Szabó L. (1986): A szervezeti struktúra fejlesztése és a vállalatvezetési forma változása az Április 4. Gépipari Művekben. Ipari és építőipari statisztikai értesítő, 8–9. szám
- Szalai E. (1989): Gazdasági mechanizmus, reformtörékvések és nagyvállalati érdekek. Budapest: KJK
- Szalai E. (1992): Perpetuum mobile? (Nagyvállalatok az államszocializmus után.) Valóság, 4. szám
- Szegediné Sebestyén K. (1994): Társasági jog és konszernjog. Bank & Tőzsde, szeptember 30.
- Szép Gy.–Komáromi G. (szerk.) (1985): Az állami vállalatok szervezete, vezetése, működése és irányítása. Budapest: Népszava Kiadó–KJK
- Szűcs P. (1989): A vállalati belső irányítási rendszer reformja. Budapest: KJK
- Tardos M. (1982): Program a gazdaságirányítási és szervezeti rendszer fejlesztésére. Külgazdasági Szemle, 6. szám
- Tari E. (1988a): Iparvállalatok belső irányítási szervezete. Budapest: KJK
- Tari E. (1988b): A leányvállalatok működésének egyes tapasztalatai. Vállalat '88 – kihívások és válaszok. OKKFT TS–1/4 Mikro gazdasági Kutatások Tanulmányosorozata, Budapest
- Tatai I.–Bosnyák Gy. (1986): Hozzászólás Bársony Jenő cikkéhez. Gazdaság, 3. sz.
- Taurus (1986): Önelszámoló egységek. Figyelő, augusztus 14.
- Varga Gy. (1988): Tizenhárom (Medicor) Rt. Egy nagyvállalat metamorfózisa. Figyelő, április 7.
- Varga Gy. (1989): Medicor-manőver: konszernből holdingba. Figyelő, május 4.
- Voszka É. (1988): Reform és átszervezés a nyolcvanas években. Budapest: KJK
- Voszka É. (1990a): Három „T” a gazdaságban. Figyelő, június 28.
- Voszka É. (1990b): Kötéltánc. A Ganz Danubius társasággá alakulása. Külgazdaság, 10. szám
- Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület (1992): Konferencia előadások a konszernszervezetek hazai működéséről. Ráckeve
- Vállalatok életéből (1989): A MOM konszern kialakulása. Ipargazdaság, november