

SZERVEZETI FORMÁK ÉS STRUKTÚRÁK FEJLŐDÉSE MAGYARORSZÁGON

– Különös tekintettel a rendszerváltást követő időszakra –

A tanulmány a BKE Vezetési és Szervezési Tanszékén közel két évtizede folyó kutatások újabb eredményeit bocsátja közre azzal az igénnyel, hogy egyúttal körvonalazza a legutóbbi másfél évtized hazai szervezetfejlődésének irányait, jellegzetes periódusait, különös tekintettel a rendszerváltozást követő időszak szervezeti formaváltozásaira. Vizsgálódásának középpontjában a vállalatok (vállalatcsoportok) belső irányításának strukturális vonásai, a szervezeti belső önállóság fejlődési jellegzetességei állnak. A vizsgált szervezeti kört hangsúlyosan az állami vállalati szféra, annak utódszervezetei, valamint a saját bázisán építkező hazai magántőke szervezetei alkotják.

A hazai szervezeti formák (strukturák) fejlődéséről, a vállalati belső irányítás változásának mozgató rugóiról közel két évtizede folynak kutatások a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszékén. Az első meghatározó indítást azok az összehasonlító szervezetvizsgálatok adták, amelyeket a nyolcvanas évek elején hatvan ipari nagyvállalatra kiterjedően folytattak a tanszék munkatársai. E vizsgálódás során irányult a figyelem az akkoriban még dominánsnak tekinthető szocialista nagyvállalati szervezet korszerűsítésének, „fel-lazításának” lehetőségeire.

A későbbiek során – a gazdasági jogszabályalkotás előrehaladásával, illetőleg a rendszerváltást közvetlenül megelőző és követő időszak szervezeti formaváltozásaival párhuzamosan – folytatódtek a tanszéki kutatások a piacgazdaságokban elterjedt és bevált szervezeti-jogi formák (divizionális szervezet, mátrix-szervezet, leányvállalat, konszern-szervezet) magyarországi alkalmazásának első tapasztalatairól.

A jelen tanulmány a kutatómunka újabb eredményeit bocsátja közre azzal az igénnyel, hogy egyszersmind körvonalazza a legutóbbi másfél évtized hazai szervezetfejlődésének irányait, jellegzetes periódusait, különös tekintettel a rendszerváltást követő időszak szervezeti formaváltozásaira. Vizsgálódásunk középpontjában a vállalatok (vállalatcsoportok) belső irányításának strukturális vonásai, a szervezeti belső önállóság

fejlődési jellegzetességei állnak, és nem foglalkozunk a végrehajtó jellegű vállalati alaptevékenységek (iparvállalatoknál: a termelési folyamatok) szervezetségi elemzésével, korszerűsítésének hazai problémáival. Az általunk vizsgált szervezeti kört az állami vállalati szféra, illetőleg annak utódszervezetei, valamint a saját bázisán építkező hazai magántőke szervezetei alkotják.

A nyolcvanas évtized elejétől a rendszerváltást közvetlenül követő évekig (kb. 1992–93-ig) terjedő időszak jellemzésénél csak nagy vonalban vázoljuk fel a szervezeti formák (strukturák) változásainak, módosulásainak irányait. A legutóbbi évek szervezetfejlődési tendenciáit viszont részletes esetpéldák segítségével is érzékeltetni kívánjuk. A változások bemutatásához számos empirikus (elsődleges) forrásból merítettünk információkat: tanulmányoztuk több vállalat (vállalatcsoport) belső dokumentumait, személyes interjúkat készítettünk felső szintű vezetőkkel, felhasználtuk az általunk vezetett szakszemináriumok keretében készült vállalati esettanulmányokat és szervezetelemzési tárgyú diplomamunkákat, valamint támaszkodtunk a tanszék vezetési tanácsadási tevékenysége során szerzett gyakorlati tapasztalatainkra. Az egyéb források közül feldolgoztuk a téma egyes vonatkozásait tárgyaló szakértői írásokat, továbbá a Figyelő, a Heti Világgazdaság és más gazdasági, illetve napi lapok ismertető jellegű cikkeit.

Vállalatszervezeti fejlődés a hetvenes-nyolcvanas évek fordulójáig

Az államosításokat követő időszakban létrejött szocialista magyar vállalatok szervezetét a szovjet mintára kialakított, centralizált lineáris-funkcionális irányítási struktúra jellemezte. Az iparvállalatokban a termelés meghatározott területén (termelőegységét) irányító vezetőket (igazgató, főmérnök, üzemvezető, művezető) szakmai-funkcionális szervek, szervezeti egységek (tervezési, diszpécseri, munkaügyi, anyag- és áruforgalmi, minőségellenőrzési stb. részlegek) támogatták munkájukban. A funkcionális egységek köre, összetétele – a tervutasításos rendszer logikájából következően – mechanikusan tükrözte az ágazati minisztériumok szakmai osztályainak összetételét. Ugyanakkor a „profilisztítás” elvére hivatkozva leválasztották a termelő ipari szervezetekről a kül- és belkereskedelmi, valamint – részben – a kutató-fejlesztő tevékenységeket. A kereskedelmi funkciók leválasztásával a termelő vállalatok értékesítési (piackutatási) tevékenysége gyakorlatilag elsorvadt; a vállalati kereskedelmi részlegek vagy megszűntek, vagy – érdemi funkció és hatáskör hiányában – csökevényes formában „vegetáltak” tovább [1].

A hatvanas évek első felében lezajlott vállalatösszevonások megőrizték, illetve tovább erősítették a lineáris-funkcionális szervezeti struktúra jegyeit; fokozódott a vállalati szervezetek mélységi tagoltsága (azaz hosszabbodott az irányítási lánc), emelkedett a funkcionális szervek száma (azaz nőtt a szélességi tagoltság) és fennmaradt a vállalatokon belüli centralizáció. A nagyvállalati központok és a gyárak (gyáregységek) között ez időtől kezdve tartós, több mint két évtizedes szembenállás alakult ki a döntési hatáskörök megosztása tekintetében [2], [3].

Az 1968-ban kezdődött gazdaságirányítási reform nem gyakorolt érdemleges befolyást a vállalatok belső szervezetére; a reform „megállt a vállalatok kapujában”. Noha több felsőszintű határozat mutatott rá arra, hogy „a népgazdaság működési mechanizmusának módosulása fejlettebb mechanizmust kíván a vállalatok belső életében is”, maguk a vállalatok – az új gazdaságirányítási rendszer bevezetésével járó bizonytalanságra hivatkozva – csak rendkívül vontatottan (vagy egyáltalán nem) ültették át a gyakorlatba a szervezetkorszerűsítési elképzeléseket. Néhány év múltán pedig már kifejezetten ösztönözve a centralizált (lineáris-funkcionális) vállalati szervezet „megmerevítését” az az operatív vál-

lalatirányítási és felügyeleti gyakorlat, amely a reform visszarendeződésének jeleként a központi gazdaságirányító szervek (elsősorban az ágazati minisztériumok) tevékenységében újlag érvényre jutott. A hetvenes évek közepétől ismét növekedtek a vállalati méretek: a nagyvállalatoknak a munkaerő és a telephely megszerzésére, továbbá a biztonságos „vállalaton belüli háttérpar” kiépítésére irányuló (szervezet) beolvasztási akcióit „zöldmezős” vidéki beruházások kísérték. A folyamat erősítette a nagyvállalatok területileg szétszórt telepítési jellegét, és növelte a termelőegységek közötti kooperációs szállítások mértékét, a termelési szervezet vertikálisát [4], [5].

A vázolt tendenciák következményeként a hetvenes évtized végén még mindig szinte kizárólagos formának számított hazánkban a merev lineáris-funkcionális típusú szervezet, vagyis az 1948 és 1980 közötti magyar vállalatfejlődés – összevetve a piacgazdaságokban végbement szervezeti formaváltásokkal – a nyugati vállalat-szervezeti fejlődés első (az ötvenes-hatvanas években véglegesen lezárult) szakaszáig jutott el.

Útkeresés a nyolcvanas években – a lineáris-funkcionális nagyvállalati szervezet fellazítási kísérletei és a kisvállalkozások új szervezeti-jogi formái

Mátrix-szervezetek, leányvállalatok. A nyolcvanas évek elejétől fokozatosan háttérbe szorultak a nagyvállalatok régóta megnyilvánuló (és sok-sok éven át kielégített) expanziós törekvései, miközben felerősödött a versenyképesség növelésének és a rugalmas környezeti alkalmazkodásnak az igénye. A mátrix-irányítás (mint a nagyvállalati belső szervezet első módosítási kísérlete) némi előrelépését jelentett a piaci hatások közvetítésében, az innováció előmozdításában, valamint a funkcionális vállalati területek és a termelő részlegek összhangjának megteremtésében. Ugyanakkor a mátrix-irányítást meghonosító nagyvállalatokban jórészt továbbra is a funkcionális munkamegosztási elv dominált, olykor szinte „elnyomva” a termékvonalat. Az újonnan kinevezett termékigazgatókat ugyanis az esetek többségében nem ruházták fel döntési, utasítási jogkörrel, hanem formálisan csak egyeztető, összehangoló szerepkört, illetőleg egyetértési jogkört bíztak rájuk. A leányvállalat (mint önálló jogi személyiségű felelősségi és elszámolási egység) további bizonyos fokú elmozdulást, dinamizáló hatást váltott ki a nagyvállalati belső önállóság

terén, noha a valódi felelősségi és elszámolási egységként való működést számos jogkörkorlátozás, operatív beavatkozás, hatalmi szóval történő tiltás jellemezte az anyavállalatok részéről [6].

Az „új vállalatvezetési formák“. A nyolcvanas évek derekán elterjedt „önkormányzó“ vállalatvezetési formákat (vállalati tanács, küldöttgyűlés) a gazdasági államigazgatás és a vállalati gazdálkodás szétválasztását célzó kormányzati elhatározás nyomán alkalmazták az ún. versenyszférában. A stratégiai tulajdonosi jogok elnyerése révén a vállalatok kollektív vezető testületei lehetőséget kaptak lényeges szervezeti változások kezdeményezésére és megvalósítására. E testületek azonban – egységes, hosszú távra szóló érdekeltség hiányában – nem foglalkoztak intenzíven a vállalati szervezeti struktúra fejlesztésével; a sebtében módosított szervezeti és működési szabályzatokban jobbra csak a vezetési alrendszer érintő változásokat eszközölték [7].

Divizionális szervezetek. A nyolcvanas évek második felében felgyorsuló szervezatkorszerűsítési munkálatok – amelyek háttérben (közvetve vagy közvetlenül) a központi gazdaságirányítás által ösztönzött keményvalutában fizetendő export bővítése, továbbá az új lehetőségként megjelenő világbanki hitelek elnyerése állott – a divizionális típusú szervezeti formát állították előtérbe. Az átszervezési javaslatok lényegében két alapváltozatot kínáltak a divizionális struktúra meghonosítására. Az egyik koncepció a nyereségközpontként (vagy költségközpontként) kezelt önelszámoló egységek, üzletágak, üzletkörök formájában növekvő mozgásteret biztosított a nagyvállalati belső egységeknek, termelő részlegeknek anélkül, hogy jogi önállóságot nyújtott volna számukra. A másik javaslati elképzelés úgy kívánta megszervezni a profitcenter típusú divíziókat, hogy a termelőegységek (és a vállalati központ egyes részlegei) jogilag önálló társasági formában működjenek. A tapasztalatok szerint a viszonylag kiegyensúlyozottan gazdálkodó (és a szervezatkorszerűsítésben érdekelt) nagyvállalatok vezetői inkább az első variáns mellett döntöttek, míg a pénzügyi nehézségekkel küzdő (gyakran veszteséges, illetve felszámolás előtt álló) nagyvállalatok egy jelentős része – mintegy mentőövként – a második változatot fogadta el [8].

Kisvállalkozási formák. A társas kisvállalkozások új szervezeti-jogi formái (önálló gazdasági munkaközösség, polgári jogi társaság, kisszövetkezet) lehetőséget teremtettek 1982 és 1988 között a magánkezdeményezésű társas vállalkozások kezdeti elterjedésére. A gmk-k és a

pjt-k ; visszatekintve az indulás időszakára – a későbbi magántulajdonú (és a szerves vállalatfejlődés jegyeit mutató) nagyvállalkozások, vállalkozáscsoportok potenciális jogi előzményeként, korai szerveződési formájaként értékelhetők, míg a kisszövetkezetek – a szövetkezeti szektorhoz tartozó – sajátos kollektív vállalkozási-tulajdonlái formaként biztosítottak működési keretet a növekvő vállalkozásoknak [9].

A gazdasági munkaközösségek és a polgári jogi társaságok számára a jogszabály legfeljebb harminc fős taglétszámot engedélyezett (1988 végéig). A működés első éveiben azonban e kisvállalkozások létszáma sokszor még a tíz főt sem haladta meg, ezért belső szervezetük legtöbbször tagolatlanok, feladat- és hatásköri rendszerük kiforratlannak volt tekinthető. A szóban forgó kisszervezetek tagjai a konkrét feladatokhoz kapcsolódóan jobbra csak időlegesen együttműködő csoportokat, „projektumokat“ alkottak a megrendelések teljesítésének időpontjáig. A spontán szerveződésű, egyfajta „kalákában“ végzett közös munka gyakorlatából következett az írásos szabályok szinte teljes hiánya is.

A kisszövetkezet mint társas vállalkozási forma kezdetben nem vonzotta a magánvállalkozókat. Néhány év elteltével azonban változott a helyzet: a növekedési stratégiát követő gazdasági munkaközösségek és polgári jogi társaságok – formaválaszték hiányában – egyre gyakrabban a kisszövetkezetben látták jövőbeli fejlődésük működési-szervezeti keretét. Ugyanakkor a szervezeti előzmények nélkül, újonnan létrehozott vállalkozások is előszeretettel alakultak meg kisszövetkezeti formában, mert az alapítók ebben a szervezeti-jogi megoldásban látták a pártállam részéről csak „felszívről“ támogatott magánkezdeményezések továbbélésének intézményi biztosítékát [10].

A piacgazdaság irányába mutató jogszabályalkotás és feltételezett szervezeti hatásai

A korszerű hazai szervezeti formák kialakulása és fejlődése szempontjából relevánsnak tekinthető gazdasági jogszabályalkotási irányok a következőkben jelölhetők meg:

- gazdasági szervezetek, vállalkozások formaválasztékának bővítése, társulási szabadság garانتálása,
- privatizációt elősegítő szervezeti-jogi megoldások kidolgozása,
- szabad piacválasztás, egyenrangú piaci kapcsolatok biztosítása,

- vezetői döntések megalapozását szolgáló számviteli és statisztikai előírások bevezetése,
- önálló vállalati munkaerő- és bérgazdálkodás feltételeinek megteremtése.

Az állami szféra és a magánszektor szervezeti-jogi formáinak kilencvenes évekbeli változását, fejlődését a legdöntőbb módon a gazdasági társaságokról szóló 1988. évi VI. törvény határozta meg.

Az átalakulási (1989. évi XIII.) törvény utat nyitott az állami vállalatok társasággá történő önkéntes átalakulásához oly módon, hogy a létrejövő társaság legyen az általános jogutód.

A nyolcvanas évek végén elkezdődött jogi szabályozás feltételezett hatásait és a rendszerváltás következményeit mérlegelve a szervezeti formák (struktúrák) alább fejlődési irányainak, változási tendenciáinak kibontakozására lehetett számítani a kilencvenes években:

- kisvállalkozási szervezetek, kisszervezeti struktúrák rohamos térnyerése,
- a szervezetközi horizontális kapcsolatok jelentős bővülése, koordinált alvállalkozói rendszerek kiépülése, különböző szervezeti hálózatok, tevékenységi integrációk, stratégiai együttműködések létrejötte és fejlődése,
- konszern- és holding-szervezetek elterjedése (állami nagyvállalatok felbomlása és magánvállalkozások növekedése útján).

Szervezeti változások az állami vállalati szférában a rendszerváltást közvetlenül megelőző és követő években

Jogi személyiség nélküli divíziók. A nagyvállalatokon belül kialakított, jogi személyiség nélküli divíziók (költségeközpontok vagy nyereségeközpontok) működését kedvező és kedvezőtlen tapasztalatok egyaránt jellemezték. Sok helyütt növekedett a divíziókat képező gyáregységek és más részlegek rugalmassága, vállalkozó kedve: az önelszámoló egységek, üzletágak, üzletkörök vezetői közvetlenebbül kísérelhették figyelemmel a termelés tényezőit és a divíziókon kívül végbemenő folyamatokat. A mozgástér kitágulásával észrevehetően nőtt a „gazdatudat“ a belső egységeknél, amelyek megtanultak „pénzben gondolkodni“.

A negatív jelenségek közé tartoztak azok az esetek, amikor a gyáregységi divíziók elé olyan követelményeket állítottak, amelyek teljesítésére részben, vagy egészében nem lehettek hatással. Hasonlóképpen a divizionális szervezeti forma lényegét kérdőjelezték meg azok a nagyvállalati

központok, amelyek az erőforrások átcsoportosításával korlátozták a divíziók mozgási szabadságát (sőt esetenként az erőforrások divízióon belüli szétosztásában sem adtak szabad kezét a nyereségeközpontok vagy költségeközpontok vezetőinek). Úgyszintén kifogásolható volt elméleti és gyakorlati szempontból az a körülmény, hogy a jogi önállósággal fel nem ruházott divíziók intézménye alapján érintetlenül hagyta, megőrizte a nagyvállalati központokat. Számos nagyvállalatnál – a nyugati vállalatfejlődési tapasztalatokkal ellentétben – még évekig nem került sor a felduzzasztott vállalati központ olyan mértékű leépítésére, „karcsúsítására“, ami csak a stratégiai jellegű funkciók ellátásával számol a vállalati központi irányítás szintjén. A korábban felduzzasztott vállalati központok hosszabb ideig tartó „átmentése“ minden bizonnyal hozzájárult ahhoz, hogy a korszerűnek tekinthető divizionális szervezeti forma bevezetésével több helyütt csak rendkívül lassan alakultak ki az információáramlás új csatornái mind a nyereségeközpontokon belül, mind azok között, mind pedig a vállalati központ és a divíziók között [11].

Jogi személyiségű divíziók – konszernek és holdingok az állami vállalatok bázisán. A spon-tán privatizáció folyamatában 1988-tól létrejött társaságcsoportok (konszernek, holdingok) mindenekelőtt a pénzügyi összeomlás elől menekültek. A társaságok halmazára történt bomlások másik fő mozgató rugója a nagyvállalati felső vezetők „átmentésének“ szándékában rejlett. Egy további szempontot képezett a társaságalapítá-soknál a privatizáció előmozdítása, a külföldi tőke bevonásának megkönnyítése.

A „társaságcsoport“ modelljét kidolgozó elméleti szakemberek (közgazdászok, jogászok) eredetileg azt várták az ún. vagyongekezelő által irányított cégcsoportformától, hogy a felbomlás első jeleit mutató politikai rendszer adta lehetőségeken belül megtöri a nagyvállalati szféra túlsúlyát, és a korábbi szervezetfejlesztési próbálkozásoknál eredményesebben lazítja fel a nagyvállalati szervezet hagyományosan hierarchikus felépítési struktúráját. Olyan vállalati kezdeményezések elindítását szándékoztak elindítani a javaslattevők, amelyek során átfogó tulajdonreformra ugyan nem kerül sor, de a nagyvállalati belső egységek önállóságának, költség- és nyereségérzékenységének jelentős fokozásával várhatóan tovább nő a valódi piaci szereplők száma. A vagyongekezelői funkciókat ellátó állami „irányító vállalatokra“ egyidejűleg azon stratégiai tulajdonosi jogokat bízta az átalakulási

javaslatok, amely jogkörökkel a vállalati tanácsok nem tudtak élni a megelőző (1985 és 1988 közötti) időszakban. Az elméletileg így körvonalazott szervezeti-jogi formát, a társaságcsoportot tulajdonképpen speciális divizionális szervezeti megoldásnak (egyfajta konszernnek, illetőleg holdingnak) tekintették a szervezettervezők, ahol a divíziókat az önálló jogi személyiségű részvénytársaságok és korlátolt felelősségű társaságok alkotják [12].

A társaságcsoportok szervezeti-tulajdonosi keretein belül lényegében kétfajta koordinációs kapcsolatrendszer alakult ki az irányító vállalatok (vagyonkezelő központok) és az irányított társaságok (jogi személyiségű divíziók) között:

- operatív típusú konszerirányítás
- stratégiai típusú konszerirányítás.

A „szorosabb“ operatív irányítás és a „lazább“ stratégiai irányítás (vagy kombinációjuk) alkalmazása függött a társasággá alakult gyáregységek korábbi önállóságának fokától (végrehajtó termelőrészleg, jogi személyiség nélküli divízió vagy jogi személyiségű leányvállalat volt-e az új társaság bázisa), továbbá a nagyvállalati termelési szervezet vertikálisának mértékétől (milyen intenzitású kooperációs szállítások kapcsolódtak össze a termelőegységeket).

Azon nagyvállalatoknál, ahol előzőleg már kísérleteztek a jogi személyiség nélküli divíziók, vagy a leányvállalatok intézményével, és a termelőegységek egymásra utaltsága sem jelentett akadályt a belső önállóság kiterjesztéséhez, a konszerirányítás lazább formája alakult ki. Az ilyen jellegű nagyvállalati bázison létrejött konszernekben a társasági csoport-modell a korábinál is nagyobb mozgásteret biztosított a belső egységeknek, amelyek – a jogi önállóság új feltételei között – szabadon kiépíthették piaci és pénzügyi kapcsolataikat, s (a cégcsoport érdekeivel összhangban) meghatározhatták saját fejlesztési, termelési és értékesítési (beszerzési) politikájukat. A belső önállóság érdemi növekedésével mód nyílt a gyáregységi szervezetek korszerűsítésére is: az új társaságokban szinte mindenütt növekedett a kereskedelmi részlegek (azon belül a marketing) szerepe, jelentősége és visszaszorult a termelési vonal. Eddig ismeretlen funkciók (stratégiai tervezés, controlling, külkereskedelmi tevékenység, ármegállapítás) jelentek meg a gyáregységek szintjén, s több helyütt bevezetésre kerültek a nemzetközileg ismert minőségbiztosítási rendszerek is [13].

A kétszintű társasági csoport-modell alkalmazása az állami vállalati szférában – mindent

egybe vetve – komoly „rést“ ütött a centralizált lineáris-funkcionális nagyvállalati szervezeten. E szervezeti-jogi formának, az ellentmondásos működési tapasztalatok fényében is, sikerült kitágítania a nagyvállalati belső önállóság határait és részben kiküszöbölnie a gyáregységi teljesítményeket nivelláló mechanizmusokat. Ugyancsak a zárt nagyvállalati szervezet „oldását“ jelentette az új tulajdonosok (bankok, vevők, szállítók) megjelenése a társaságcsoportok tulajdonosi szerkezetében, és előrelépésnek volt tekinthető a kezdetben szűk látókörben megvalósult külföldi tőkebevonás is.

Egyszintű társaságok. Az átalakulási törvény alapján, „egy az egyben“ létrejött gazdasági társaságoknál változatlanul egyszintű maradt a belső irányítás rendszere (ellentétben a társaságcsoportokra jellemző kétszintűséggel). Az egyetlen társaság szervezeti keretei bizonyos esetekben (pl. viszonylag kiegyensúlyozott gazdálkodási tevékenység esetén) átmenetileg konzerválhatták a lineáris-funkcionális struktúrát, de a teljes átalakulások többségénél – a privatizációra való felkészülés jegyében (vagy már az új tulajdonos kezdeményezésére) – sor került a belső irányítás korszerűsítésére, a felépítési és a működési struktúra módosítására.

A tapasztalatok szerint a belső önállóság növelésének esélyeit az egyszintű részvénytársaságokban jelentősen befolyásolta az „örökölt“ állami vállalati szervezet, valamint a privatizáció. A teljes átalakulásoknál – hasonlóan a konszern típusú hazai formaváltozásokhoz – a „kiinduló“ szervezeti formát döntően a lineáris-funkcionális struktúra képezte (kivételet jelentettek a jogi személyiség nélküli divíziókkal több-kevesebb sikerrel kísérletező vállalatok). A lineáris-funkcionális szervezet centralizáltságának mértékében ugyanakkor eltérések voltak az átalakuló vállalatok között (e különbségek a társaságokra bomlott nagyvállalatok esetében is megmutatkoztak), s ez a körülmény nyilvánvalóan kihatott az egységes társaságok belső viszonyainak alakulására, formálódására.

Azoknál az egyszintű társaságoknál, ahol a pótlólagos tőke bevonását feltétlenül szükségesnek ítélte a vezetés, a privatizáció esélyeit többnyire konkrét szervezeti intézkedésekkel igyekeztek növelni. Az állami vállalat szervezeti struktúrájának megújítását, a társasági belső irányítási és koordinációs mechanizmusok kialakítását ugyanakkor különböző utakon-módokon képelték el, és próbálták megvalósítani a menedzserek [14].

Magángazdasági szervezetek fejlődése a társasági törvény alapján – a kisvállalkozástól a holdingig

A magánszektor természetes fejlődése, gazdasági szerepének növekedése a társasági törvény életbelépését, illetőleg a rendszerváltást követően gyorsult meg hazánkban. Az egyéni és társas magánvállalkozások egyre nagyobb számban jelentek meg a különböző tevékenységi ágazatokban, a magánszemélyek független elhatározásai nyomán. Az elsősorban egyéni képességekre építő, személyiségegyesülés jellegű polgári társaságokkal és gazdasági munkaközösségekkel szemben ezentúl lehetőség kínálkozott – a kft-k és rt-k formájában – tőkeegyesülés jellegű (tőkeigényes vállalkozások alkalmas keretétől szolgáló) gazdasági magántársaságokat működtetni [15].

A társas magántulajdonú kisservezetek strukturális jellemzői. A saját bázisán építkező magángazdaság jogi személyiségű társas vállalkozásainak túlnyomó többsége nem lépett a növekedés útjára. A kilencvenes évek elejének tapasztalatai szerint a szóban forgó kisvállalkozások szervezeti jellemzői hasonlóságot a tíz évvel korábban indult gmk-k és pjt-k szervezetének strukturális vonásaihoz. E kisservezetek általános jellemzője, hogy a munkamegosztás többékevésbé kialakulatlan, vagy esetlegesen választják meg a feladatok funkcionális, illetve termék-elv szerinti kijelölését. A munkakörök részben átfedik egymást, gyakran „mindenki csinál mindent“, csekély az írásbeliség szerepe. A döntési hatáskörök jórészt a tulajdonos-menedzser kezében összpontosulnak, míg a koordinációban főleg a személyorientált megoldásoknak van szerepük. Esetenként a kisservezeti struktúrát „átszővi“ a mátrix-irányítás: az egyes megbízások teljesítésére projektumokat szerveznek, amelyek irányítói összefogják a funkcionálisan tagolt részlegek munkáját [16].

Növekedési pályára került magánvállalkozások – cégcsoportok, magántulajdonú holdingok

Az elmúlt időszakban nagyra nőtt magánvállalkozásokat számos esetben még a nyolcvanas évek elején-közepén alapították. Gyakran abból a kisvállalkozási körből kerültek ki – a kisservezeti forma (kényszerűen választott) közbenső állomásán keresztül – azon dinamikus magán-szervezetek, amelyek a társasági törvény és az átalakulási törvény életbelépése után, egyszintű

társasági formában (majd később kétszintű társasági csoport formában) folytatták tovább növekvő méretű és diverzifikáltságú tevékenységüket.

A társasági törvény életbelépése után a terjeszkedő magánvállalkozások nemegyszer úgy alakultak át kft vagy rt formába, hogy több, már évek óta működő cégnek alapítói is voltak. Ez a „csendes építkezés“ lehetővé tette a kétszintű holding formára való gyors áttérést a dinamikusan növekvő magánvállalkozásoknál. A holding-struktúra kialakítását „de facto“ és „de jure“ módon hajtották végre a tulajdonosok. Az első esetben a vállalkozáscsoport felügyeletét jogilag nem vette át egy holding (központ), de a cégcsoport fővállalkozása informális úton irányító funkciót gyakorolt a „tagtársaságok“ fölött. A második esetben jogilag is létrejött a holding struktúra: a fővállalkozás üzletágait, divízióit jogi személyiségű önálló társaságokká alakították át, s a „maradék“ társasági szervezet átvette a holdingközpont irányító funkcióit [17], [18].

A kétszintű irányítási struktúra kialakítását azért tartották szükségesnek a fejlődő magánvállalkozások vezetői, mert a piaci részesedés és a létszám gyors növekedése miatt egyre inkább áttekinthetetlené váltak a fővállalkozás egyes divízióinak tevékenységei, továbbá az egyéb érdekeltségek összefogása, ellenőrzése is indokolta egy jogilag különálló irányítói-tulajdonosi szervezet létrehozását. A holding-szervezetten belül – a tapasztalatok szerint – elsősorban az operatív és/vagy a stratégiai jellegű irányítás érvényesült, tehát az állami vállalatokból alakult konszernekhez hasonlóan, a magánholdingok esetében sem alkalmazták a tisztán pénzügyi-vagyonkezelői típusú irányítást [19].

A szerves növekedési utakon kialakult vállalkozáscsoportok életútja 1992–93 táján kétfelé ágazott: egyes magántulajdonú cégcsoportok, nagyvállalkozások a növekedés „csapdájába“ estek és csődhelyzetbe jutottak. A nagyra nőtt magánvállalkozások, vállalkozáscsoportok másik része – időben felismerve a növekedés veszélyeit – sikeresen visszafogta növekedési ütemét és konszolidálta tevékenységét.

Szervezeti formák (struktúrák) fejlődési jellegzetességei a legutóbbi évek tapasztalatainak tükrében

Állami vállalatok utódszervezetei

Az állami (nagy)vállalatok utódszervezetei közül az egyszintű társaságoknál két fejlődési irány

bontakozott ki a legutóbbi években. Az „egy az egyben“ társasággá alakult nagyszervezetek egy része – az eredményesebb működés, illetőleg a privatizáció felgyorsítása érdekében – áttért (vagy megkezdte az áttérést) a kétszintű irányítási struktúrára, a konszern szervezeti formára. A társaságok egy másik része megőrizte egységes szervezetét (az egyszintű szerveződést), ugyanakkor privatizációs stratégiája sikerrel járt. (A teljes átalakulást végrehajtó cégek egy további, bizonyos hányada a privatizáció helyett inkább „utóvédharcokra“ rendezkedett be, s vagyont fokozatosan felélve került, vagy kerül csődbe, illetve felszámolási eljárás alá).

A konszern struktúra irányába tett újabb lépéseket általában azzal indokolják a korábban teljes átalakulással társasági formát nyert szervezetek vezetői, hogy az egységes társasági szervezet felbontásával a piaci kihívásokra gyorsan reagálni képes, tisztább profilú, jogilag is önálló kisebb cégek jönnek létre, amelyeknek gazdálkodásába nagyobb eséllyel lehet bevonni a külföldi tőkét. Az egyszintű részvénytársaságok átalakulási folyamatának tipikus nagyszervezeti példáját mutatja a Rába és az Ibusz a legutóbbi időben. E cégek – a spontán privatizáció időszakához hasonlóan – a nagyszervezet és a kisszervezetek előnyeit remélik egyesíteni a konszern struktúrában, s a legutóbbi egy-két év gazdasági eredményei igazolni látszanak e várakozásokat.

A „Rába-birodalom“ – közismerten diktatórikus módszerekkel irányító vezérigazgatójának távozása után – 1990 elejétől próbálkozott első ízben a (jogi személyiség nélküli) divíziók megszervezésével. Ezt a lépést főként a részenkénti privatizálhatóság érdekében határozták el, mert világossá vált az új vezetés számára, hogy a „nagy Rábra“ nem találnak vevőt. A Rába termelőegységeit azonban – mondhatni – ezer szállal kötötték össze a belső kooperációs kapcsolatok, emiatt a termék-szerkezet „megtisztítását“, a nyereségközpontok (divíziók) létrehozását könnyebb volt elhatározni, mint a gyakorlatban megvalósítani [20]. A kezdetben kijelölt 19 divíziót – amelyeket területenként és termékcsopontonként, a tradicionálisan kialakult termelőegységekre építve próbáltak elhatárolni – valójában nem tudták önálló felszámolási és felelősségi egységekként működtetni. Egy újabb átszervezés a 19 divíziónál jóval kevesebb, a főbb üzletágakat – futómű, motor, tehergépkocsi, melegüzemi tevékenység – magában foglaló, önálló érdekeltégű vállalkozásokat kívánt létrehozni. Ez az átszervezési kísérlet (párosulva különböző vegyesvállalatok alapításával) már nagyjából egybeesett az egyszintű

részvénytársasági formába való átalakulással, amelyre hosszabb előkészítő munkák után 1992 elejére került sor.

Az egyszintű társasági forma keretei között sem tudott azonban kialakulni az üzletágak önálló elszámolása és felelőssége. A számviteli és pénzügyi rendszer fejletlensége (irreális belső elszámoló árak, vállalati általános költségek felosztási nehézségei, hiányos üzletági adatok) továbbra is nehezítették az üzletágak eredményeinek mérését, következésképpen érdekeltégük kibontakozását is. Ezenkívül az egyszintű társasági szervezetben fennmaradtak a régi szakigazgatói apparátusokat „idéző“ szervezeti egységek, igazgatósági részlegek, párhuzamosan az üzletágaknak nevezett, divízió-jellegű egységekkel. S bár a Rába új menedzsmenete javuló eredményeket tudott felmutatni (korábban a hatalmas hitel- és készletállomány csőddel fenyegette a céget, de a hatékony, racionalizáló intézkedések nyomán 1992-ben nyereséges lett a részvénytársaság), az „egyben tartott“ nagyszervezet továbbra sem tűnt vonzóknak a pénzügyi vagy szakmai befektetők számára.

1994 tavaszán a vezetők nyilvánosságra hoztak egy már korábban kialakított elképzelést, amely szerint „három fő üzletágból álló stratégiai holdinggá szervezik a Rába Rt-t“ (21). A vagyonekezelő központtal összefűzött Rába-érdekcsoport koncepciója a futómű-, motor- és teherautógyártásra mint üzletágakra alapozva, önálló jogi személyiségű társaságok létrehozását vázolta fel, lehetőség szerint vegyesvállalati formában, stratégiai partnerek bevonásával prognosztizálva a privatizációt.

A holding struktúra fokozatos kiépítésének előkészítése során, kisebb egységeit már 1993-tól kft formában kezdte működtetni a Rába (ugyanakkor részesedését eladta a Rába-GM Hungary Kft-ben), s a szakigazgatói rendszer „maradványainak“ felszámolásával létrehozta a humánpolitikai, az informatikai és szervezetfejlesztési, valamint a pénzügyi és controlling igazgatóságokat. Ezzel egyidejűleg megszüntette a központi marketing igazgatóságot, amelynek funkcióit az üzletágakhoz telepítette, a piaci lehetőségek jobb kihasználása érdekében. A Rába Rt. 1995-ben, közel 24 milliárdos összeforgalom mellett 700 millió forint adózás előtti eredményt ért el, s a társaság két fő tulajdonosa, az MBFB Rt. és az ÁPV Rt. egyaránt arra számít, hogy jogosan remélhető a külföldi tőkebevonás közeli megvalósulása [22].

Az Ibusz Rt. is szerepelt azon szervezetek között, amelyeket 1990 őszén, az ún. Első Privatizációs Programban hirdetett meg privatizálásra az Állami vagyonyügynökség. Az Ibusz magánosítása – hasonlóan a többi meghirdetett vállalathoz – nem bizonyult sikeresnek a program keretében, s a későbbiek során, 1993 végéig is csak 45 száza-

lék erejéig szereztek tulajdonrészt az idegenforalmi cégben a külföldi intézményes és magánbefektetők. A részvénytársaság közgyűlésének határozata alapján az Ibusz átalakította egyszintű szervezetét, s 1994-től egy „kis létszámú stratégiai-pénzügyi központ” irányítja a hat kft-ből álló társaságcsoporthoz. A szervezeti átalakulással egyidejűleg az Ibusz menedzsmentje stratégiai irányváltást határozott el a „turizmushoz szorosan nem kapcsolódó” tevékenységek leépítésére [23]. A korábbi években veszteséges Ibusz egy hároméves stabilizációs időszak első évének tekintette az 1995-ös esztendő. A cégcsoport 1995-ben már 200 millió forint adózás előtti eredményt ért el, s 1996-ra a nyereség további növekedését tervezi.

Az egyszintű társasági formát végig megőrző cégek közül az utóbbi években többnek sikerült pénzügyi, illetőleg szakmai befektetővel megállapodnia. E társaságok privatizációs stratégiája arra irányult, hogy kezdetben vagy olyan kisebbségi szakmai befektetőt nyerjenek meg, akinek (amelynek) az állami vagyonkezelő opciót biztosít a későbbi többségi részesedés megszerzésére, van olyan kisebbségi pénzügyi befektetőt keressenek, aki (amely) később, szintén egy szakmai befektető javára, hajlandó lesz megválni részvényeitől, s hozzásegíti a stratégiai külföldi partnert a többségi tulajdon birtoklásához. Ezeknél az egyszintű társaságoknál a lineáris-funkcionális szervezetnek egy „oldottabb” változata formálódott ki (a külföldi partner, vagy a magyar menedzsment saját kezdeményezésére), s ez a belső struktúra – a jelek szerint – megfelelő szervezeti-irányítási feltételeket biztosít a hatékony működéshez. Ebbe a gazdasági társasági körbe tartoznak többek között a hazai gyógyszergyárak, amelyek árbevételarányos jövedelme az utóbbi időszakban a kiemelkedően magas húsz-huszonöt százalék körül mozog. Megjegyzendő e vállalati kör kapcsán, hogy jórészt egytelephelyes szervezetekről van szó, ahol a gyártási fázisok vertikális jellegű kapcsolódása nem indokolja (sőt nem is teszi lehetővé) a „fejlettebbnek” tekintett divizionális struktúra meghonosítását. Az egységes (egyszintű) vállalati szervezetét megőrző és az elképzelt privatizációt végrehajtó gyógyszergyárak közé tartozik a Chinoin, vagy a sajtóban ugyancsak sikerválalatként emlegetett Egis.

A vállalati jövő megalapozása készítette a Chinoin felső vezetését a nyolcvanas évek végén arra, hogy még az Állami Vagyonügynökség létrehozása előtt kezdeményezze az átalakulási törvény szerinti formaváltozást, az „egy az egyben”

történő társasággá alakulást. A gyógyszeripari vállalat nem közvetlenül a pénzügyi csőd elől menekült, hanem elsősorban mozgásteret kívánt magának biztosítani a potenciális külföldi partnerek felkutatásához és a stratégiai szövetséges kiválasztásához. A Chinoin menedzsmentje már korábban is tisztán látta azokat a koncentrációs, a kutatási-fejlesztési erőforrások egyesítését célzó folyamatokat, amelyek a világ gyógyszeriparában végbementek. A külföldi partner keresését azonban évekig késleltették a kelet-nyugati vállalati együttműködések gátló hazai korlátozások, valamint a kelet-európai gyógyszer piacon birtokolt kényelmes pozíciók. Az átalakulási törvény elfogadásával és a privatizáció lehetőségének felmerülésével azután élesebb kontúrokat kezdett öltetni az a kívánatos partneri viszony, amelynek keretében a Chinoin hozzájuthat egyes korszerű termékekhez és technológiákhoz, növelheti piaci részesedését a nyugati piacokon és megszabadulhat nyomasztó adósságterheinek egy jelentős részétől. A vállalat részvénytársasággá alakulása után a vezetés megtette az első lépéseket a külföldi tőke bevonására: a privatizáció előkészítő fázisában ismert tanácsadó cégeket kértek fel a vagyonértékelésre, az ajánlattételre és a szerződés kidolgozására. Ezt követően több vevői ajánlatot is alaposan mérlegeltek, majd hosszabb szakértői tárgyalások után – az Állami Vagyonügynökséggel egyetértésben – a francia Sanofi céggel kötendő „házasság” mellett döntöttek. A szerződés aláírására 1991 tavaszán került sor: a megállapodás értelmében a gyógyszeriparban ugyancsak érdekelt franciák megvásárolták a Chinoin részvényeinek 40 %-át [24]. A kisebbségi tulajdonos francia cég két személyt delegált a Chinoin felső vezetésébe: a vezérigazgató-helyettesi posztra egy, a Sanofi alkalmazásában már több évet eltöltött és rátermettségét bizonyító menedzsment jelölt, továbbá a pénzügyi igazgatói munkakörbe is saját, külföldi szakemberét helyezte. A vezérigazgató-helyettes 1993 elejétől – a régi vezérigazgató nyugdíjba vonulása után – a többségi tulajdonos Állami Vagyonkezelő Rt. egyetértésével a Chinoin első számú vezetőjévé nevezték ki.

A Chinoin új összetételű, a francia tulajdonos elképzeléseit is érvényesítő vezetése határozott lépéseket tett a társasági belső szervezet átalakítására, a működési folyamatok korszerűsítésére. A „változás menedzsment” koncepciójának megvalósulása gyakorlatilag 1991-től követhető nyomon a magyar cégnél, amely intézkedés sorozat nem nélkülözötte a „diktatórikus” elemeket sem [23]. A belső irányítási szervezet módosítása mindenekelőtt a gyáregységekben kialakult, és a központi egységekkel párhuzamosan tevékenykedő „tükörszervezetek” megszüntetésére irányult. Így vált kizárólagosan központi funkcióvá a

minőségellenőrzés, és a – jellegében megváltozott – személyügyi tevékenység. Az irányítás további egyszerűsítését célozta a társaság két gyáregységének összevonása, valamint az egységes adminisztratív igazgatóság kialakítása a vezérigazgató közvetlen alárendeltségében. A társasági központon belül a műszaki fejlesztési tevékenységet szervezetenként külön választották a szorosan vett gyógyszerkutatói területtől, s az előbbi funkció ellátását a termelési igazgatóság hatáskörébe utalták. Új központi feladatot jelentett a kereskedelmi igazgatóságban az addig elhanyagolt nagykereskedelmi tevékenység. Az eredményes koordinációhoz indokolták és szükségessé vált ezen kívül egy központi logisztikai igazgatóság létrehozása is, amelyre a Chinoinban folyó beszerzési, anyaggazdálkodási, termelési, értékesítési és pénzügyi tevékenységek integrálását kívánta bízni a társaság vezetése [26].

A belső szervezet és folyamatok korszerűsítése a legutóbbi időkből is folytatódott, immár a többségi tulajdonossá vált francia céggel történő tevékenységi harmonizálás jegyében. A kutatási-fejlesztési projektek indítása pl. egyre szorosabban illeszkedik a Sanofi K+F stratégiájához, s a Chinoin termelési kapacitásai mintegy kiegészítik a francia partner gyártási adottságait. Az alapvetően funkcionális munkamegosztású szervezetben véglegesen megszűnt a termelés dominanciája és vezető szerepet játszó területekké „léptek elő” a marketing, a pénzügy és az informatika. A funkcionális részlegek koordinációjának további tökéletesítését különböző teamek és bizottságok segítik elő, míg egyes szakigazgatóságokon belül üzleti egységek (business unit-ok) tevékenykednek viszonylag nagy önállósággal. Az emberi erőforrás menedzsment fontos részét képezi a vállalati stratégia elfogadtatása, a kommunikációs tréningek, a karriertervezés stb. gyakorlatának erősítése [27].

A rendszerváltást közvetlenül megelőző és követő években létrejött, állami nagyvállalatokból formálódott kétszintű társaságcsoporthoz sorsának alakulása szintén kétféle irányt vett. A konszernnek egyik része – a tudatos, külföldi szakmai partnerekre támaszkodó, cégcsoportépítő stratégia, valamint a tulajdonosi kontroll révén (esetenként az adószolidaritás segítségével is) – fenntartotta a működés nagyszervezeti jellegét, s e keretek között évek óta nyereségesen (vagy legalábbis elfogadható szinten) folytatja tevékenységét. Ilyen típusú társaságcsoporthoz tartható számon a Pannonplast Holding, a Medicor-csoport, a Dunaferr-csoport, vagy a Ganz Gépgyár Holding.

A Pannonplast-csoport 1991 közepétől működik stratégiai típusú konszern-szervezet formájában.

Azt megelőzően már a nyolcvanas évek második felében üzletágakat alakított ki a cég innovatív szellemű vezetése a nagyvállalati szervezeten belül, amely egységeket (jogi személyiség nélküli) profit-centereként működtette. A fejlesztéshez szükséges külföldi tőke bevonását – kidolgozott üzletági stratégiák alapján – a nyereségközpontok önálló jogi személyiségű társasággá alakításával kezdték meg a műanyagipari vállalatnál, s a folyamat 1993–94-ben fejeződött be (összesen tizenegy termelő profilú, egy szolgáltató, egy kutató-fejlesztő és két kereskedelmi társaság tartozik a vállalatcsoporthoz, a Pannonplast Holding legalább 50 %-os tulajdonosi részesedéssel). A holding részvényeit jórészt külföldi pénzügyi befektetők vásárolták meg, és a Pannonplast-részvényeket 1994 júniusában a Budapesti Értéktőzsdén is bevezették [28]. A Pannonplast-csoport 1995-ben rekordévet zárt (1 milliárd forint körüli adózás előtti eredménnyel), ami 1996 tavaszán megmutatkozott a jelentős tőzsdéi árfolyam emelkedésében is, a részvényesek elvárásainak megfelelően.

A cégcsoporton belül, a tagtársaságok stratégiai irányítását ellátó központi szervezet ma már mindössze ötven fős, amely a pénzügyi, a vállalkozásfejlesztési, a szolgáltatási és a controlling központi funkciókat végzi. A stratégiai jellegű konszernirányítás azt jelenti a gyakorlatban, hogy a holding befolyásolja ugyan a társaságok hosszabb távú fejlődését, de nem szándékozik azokat „kézenfogva” vezetni. A stratégiai konszern (holding) – a cégcsoport elnök-vezérigazgatójának véleménye szerint – a legmegfelelőbb irányítási forma az új üzleti lehetőségek feltárásához, és a szervezet megkülönböztető képességeinek, „szakértelmének” elismertetéséhez.

A Medicor-csoport állami nagyvállalati elődje, a Medicor Művek elsőként alakult át az országban – akkor még minisztertanácsi engedéllyel – konszern szervezeti formába. A pénzügyi nehézségekkel küzdő orvostechnikai nagyvállalat meg sem várta az előkészületben levő társasági törvény életbelépését, hanem 1988 elejétől részvénytársasági formában működtette tovább a gyáregységeket, illetve a vállalati központ bizonyos részlegeit. 1989-ben azután néhány kereskedelmi bank, biztosítótársaság és egy alapítvány által létrehozott részvénytársaság, a Medicor Holding Rt. megvásárolta a Medicor társaságok részvényeit, vagy üzletrészeit az államtól. Ezzel a Medicor Holding Rt. a vállalatcsoport tulajdonosi irányítójává vált.

A rendszerváltást követően jónéhány évig kevesebb publicitást kapott a Medicor-csoport a gazdasági és napi sajtóban, hiszen ez a cég indította el azt a vállalati kezdeményezésű szervezeti és tulajdonosi átrendeződést, amit a parlamenti választások után hivatalba lépett új kormány nem

nézett jó szemmel, hivatkozva többek között a „spontán privatizáció“ negatív mozzanataira, nemkívánatos jelenségeire. Ebben az időszakban a holdingra elsősorban a túlélés „menedzselése“ hárult, mert a KGST-piacok összeomlása sokszereűen érte a termelő részlegeket (a vállalatcsoport egyes társaságai korábban a termelésük 90–95 százalékát exportálták a Szovjetunióba). A talponmaradáshoz minden kétséget kizáróan segítséget nyújtott az új konszern szervezeti forma, amelynek divizionális elvű belső struktúrája lehetővé tette az ún. rekeszelő hatás érvényesülését, vagyis a piaci nehézségek miatt csődbe jutott egyes társaságok leválasztását a cégcsoportról. Időközben az irányított társaságok élén radikális személycseréket hajtott végre az irányító holding, s „elköszönt a végrehajtó típusú vezetőktől“.

A Medicor-csoport ma 24 szervezetből álló vállalatcsoport, amelynek régi és új tagtársaságai egyöntetűen vallják: a megrendelői bizalom szempontjából előnyösebb egy cégcsoport tagjaként megjelenni a piacon! A Pannonplasthoz hasonlóan a Medicor Holding is stratégiai típusú konszernirányítást folytat, azaz meghatározza a vállalkozások hosszabb távú céljait és ellenőrzi azok megvalósulását, irányítja a tőkemozgásokat a társaságoknál és a társaságok között, megteremti a stratégiák realizálásának piaci-pénzügyi feltételeit és alakítja a vállalatcsoport arculatát. A cégcsoport 1995-ben 5,5 milliárdos forgalom mellett – amelynek nagyobb hányada export – 300 millió forint nyereséget ért el úgy, hogy a tavalyi évben már egyetlen társasága sem volt veszteséges [29].

A főként a spontán privatizáció időszakában létrejött konszern-szervezetek egy másik része nem volt képes megőrizni a társaságcsoporthatékony működését. Ezek a cégcsoportok az elmúlt években tulajdonjogilag is felbomlottak, „széthullottak“ (a belső egységek magánkézbe kerülése vagy csődbe jutása, továbbá a vagyonkezelő központok végelszámolása, ill. felszámolása következményeként), s így végérvényesen megszűntek a nagyszervezeti működés korábbi keretei. E folyamat során egyes cégcsoportok társaságait – a hazai, vagy a kelet-európai piac elvesztését követően – egyáltalán nem sikerült magánkézbe adni; ezek javai, termelőeszközei végelszámolás vagy felszámolás alá kerültek (Csavaripari Vállalat). Más társaságcsoporthatékony működését többeségi tulajdonjogát külföldi, ill. belföldi magán befektetők szerezték meg, a többi belső társaság viszont csődbe ment (vagy nagyon nehéz periódust élt át), a vagyonkezelő központok pedig végelszámolásra vagy

felszámolásra kerültek, ill. ilyen eljárást indítottak a megszüntetésükre (Ganz Danubius, Székés Kárpitosipari Vállalat). Végül olyan esetek is előfordultak, amikor a konszern tagtársaságai további számtalan kisebb társaságra bomlottak, amelyek önállóan tevékenykednek (MOM).

A növekedés veszélyeit elkerülő magánvállalkozás-csoportok és az adósságcsoportok „szaladt“ nagyvállalkozások

A növekedés veszélyeit sikeresen elkerülő magánvállalkozások, magántársasági csoportok – a hitelállomány felduzzadását 1991–92 táján intő jelzéseként érzékelve – időben hozzáálltak a terjeszkedés finanszírozásából eredő adósságaik nagy részének visszafizetéséhez; üzletágakat adtak el, alaptőkét emeltek, szállítói tartozásokat hajtottak be, szigorú készletgazdálkodásra tértek át, s nemegyszer alapos szervezeti karcsúsítást hajtottak végre. Több magán cégcsoport a hagyományos kereskedésről áttért a komplex szolgáltatások nyújtására, vagy a diverzifikáció olyan irányára, ami lehetővé tette az egyes üzletágak kölcsönös támogatását, kiegészítését, valamint a gyártás és a forgalmazás integrálását. Egyes vállalkozáscsoportoknál felismerték a menedzsment személyi megújításának szükségességét is: a gyors növekedést korábban irányító vállalkozói típusú vezetőt (vezetőket) felváltották a „konszolidáló típusú“ vezetőkkal, akik képesek – a vállalkozás „megállapodott“ élciklusával összhangban – az operatív irányítás ellátásával biztonságosabb fejlődési pályán tartani a cégcsoportot. Az ilyen cselekvési programokat végrehajtó magántulajdonú vállalkozáscsoportok közé tartozott a Rolitron-csoport, a Fotex-csoport vagy a Műszertechnika Holding

A Fotex-csoport – a vállalkozás működésének 1984 és 1993 közötti időszakában – a 11 milliárd forintos indulótőke-pozícióból eljutott a 4,6 milliárdra tehető részvénytőke-pozícióig, mialatt a cég értéke több mint 12 milliárdra nőtt [30]. A Fotex a nyolcvanas évek közepén hiánypiacnak számító fotószolgáltatásokban kezdte a vállalkozást, a piaci szegmens tudatos kiválasztásával: az általa „megcélzott“ vásárlók hajlandók voltak a szolgáltatás minőségét az árban is elismerni. A konszern típusú szervezetté fejlődött magánvállalkozás főként vállalatfelvásárlásokra alapozott diverzifikáció révén növekedett, s ennek során az egyes üzletágak kölcsönös támogatására,

kiegészítésére, sőt a gyártás és forgalmazás teljes vertikumainak kiépítésére törekedett. Ez a stratégia segítette hozzá a Fotexet ahhoz, hogy a „nagyra nőtt” magánvállalkozások számára kritikus 1992. évben is sikeresnek bizonyuljon olyan szakágazatokban, amelyek regresszió sújtott (pl. bútorgyártás és bútorkereskedelem). Az új vállalkozási területek megválasztásánál a még „észrevétlenül maradt” piaci réseket kutatta fel a cégcsoport, ahonnan – a „nulláról elindulva” – viszonylag gyorsan, jelentős hozamra lehetett szert tenni. A siker fontos tényezőjének számított továbbá, hogy a saját alapítású új vállalkozásoknál, valamint más cégek felvásárlásánál már kezdettől fogva a Fotex stratégiai hitvallásához, vállalkozási filozófiájához, belső értékrendjéhez „igazították” az új egységek szervezeti struktúráját, érdekeltségi rendszerét, vezetési stílusát, a tevékenységek, üzleti hálózatok külső megjelenítését és arculatát.

A növekedés határait, a túlzott diverzifikáció veszélyeit érzékelve, a Fotex az elsők között ismerte fel a menedzsment személyi megújításának célszerűségét is: mivel a növekedési szakaszt követően stabilizálni kell a vállalkozást – hangoztatták 1993-ban a cégcsoportnál – ajánlatos az operatív felső vezetésben személycserét végrehajtani a sikeres konszolidáció érdekében [31]. Ezt az ajánlást végül is éppen a Fotexnél nem követték. A sikervállalkozás első számú embere nem adta át a „marsallbotot” (az elnöki és a vezérigazgatói funkciót nem választották szét), és helyén maradt a Fotex vezérkarát alkotó háromfős team másik két tagja is. (A Fotex Rt. pénzügyi vezérigazgató-helyettese 1996 elején eltávozott a társaságtól). A cégcsoport elnök-vezérigazgatója (az „Év Közép-európai Vállalata” számára alapított nemzetközi díj 1993. évi kitüntetettje) így magyarázta eredeti szándékának megváltoztatását: „Az elmúlt két évben mindent elkövettem, hogy kivonjam magam a Fotex mindennapi irányításából. Sajnos nem találtam meg azt a személyt, aki ebben a nehéz időszakban alkalmasnak bizonyulna a Fotex-csoport irányítására, és akiben maradéktalanul megbíznék”. „A gazdasági folyamatok kiszámíthatatlansága – vélte továbbá az elnök-vezérigazgató – rendkívüli mértékben megnövelte a vezetői felelősséget, ami nem ruházható át” [32].

A Fotex tevékenységéről szóló legújabb –

1996 első negyedévi – adatok azt látszanak jelezni, hogy az elméletileg oly tisztán körvonalazott konszolidáció – talán éppen a korábbi növekedési ütem fenntartását célzó, folytatódó törekvések miatt – a vártnál is nehezebben valósul meg a cégcsoportnál. Az előző év hasonló időszakához viszonyítva nagyon szerény üzleti nyereséget ért el a Fotex, a pénzügyi műveletek egyenlege pedig évek óta először veszteséget mutatott.

A szerves növekedési utakon kialakult és nagyra nőtt magántulajdonú cégek, cégcsoportok közül néhányan – az évekig folytatott terjeszkedés (székházépítés, erőltetett ütemű befektetések, periférikus üzletágak megszerzése, magas kamatra is felvett hitelek) után – csődbejelentésre, csődegyezésre kényszerültek (Kontrax-csoport, Controll-csoport, Microsystem Rt.). Ezen nagyvállalkozások, cégcsoportok közül egyesek a felszámolás sorsára jutottak (Microsystem). Más vállalkozáscsoportoknál a tagtársaságok – kivásárolva a csődbejutott holdingközpont (vagy holdingközpontként funkcionáló fővállalkozás) tulajdonosi részesedését – teljesen önálló vállalkozási pályára léptek (Cotroll-csoport utód-szervezetei).

A számítástechnikai profilt képviselő Microsystem-„birodalom” – amelynek felszámolásról 1994 novemberében döntött a részvénytársaság közgyűlése – eltűnt a „süllyesztőben”. A nagynevű magántársaság a gyors terjeszkedést csak erőteljesen növekvő, magas kamatozású hitelállománnyal tudta finanszírozni. Két évvel a felszámolás előtt ugyan tőkeemelést hajtottak végre, de annak segítségével is az erőltetett növekedésre összpontosítottak, méghozzá olyan területekre csoportosítva át a forrásokat, ahol eleve gyenge piaci pozícióból indult a Microsystem. A tulajdonosok – hosszas mérlegelés után – a következőképpen indokolták a felszámolásról szóló döntést: „Úgy ítéltük meg, hogy a következő tíz évben a cégből létrehozott kft-k csak a hitelezőknek fognak termelni és utána is kétséges, hogy talpra segíthetik-e a Microsystemet. Az időtáv, amelyen a gyógyulás bekövetkezhetett volna, túlságosan hosszúnak tűnt” [33].

A másik ismert nagyvállalkozás, az erőteljesen diverzifikált Controll-csoport „utóélete” másként alakult, s bizonyos értelemben típusát képviseli a „cégcsoport-csődből” való kijutásnak, kilábalásnak. A „de facto” holding irányításra példaként említhető Controll-csoport 1990-től „tekintette magát” holdingnak. Ebben az évben alakult az elektronikai és számítástechnikai vállalkozás

részvénytársasággá, *Controll Rt.* néven. Az új, egyszintű részvénytársaság körül 14 „szatellit” cég működött az átlakulás időpontjában: közülük 8 társaságban már korábban többségi részese-
 dést szerzett a *Controll Rt.* A részvénytársaság elnökének akkori szavai szerint tudatosan nem akartak „nagy lármát csapni” a holdingkoncep-
 ció megvalósításáig, s ezért „valóban nem volt közismert, hogy több, már évek óta működő cégnek alapítói is vagyunk” [17]. Az informális jellegűnek mondható holdingirányítás úgy valósult meg a *Controll*-csoporton belül, hogy az *rt* elnöke (mint a főtulajdonos *Controll Rt.* első számú vezetője), és a cégcsoport egyes igazgatói által alkotott irányító testület „pénzről, stratégiáról, befektetésekről döntöttek, illetve ajánlásokat dolgoztak ki, amelyeket azonban nem volt kötelező elfogadni” [18]. Emellett a többségi részese-
 désű cégektől nemcsak nyereséget várt el az *rt* elnöke (vagyis „nem ült tétlenül” az évvégi mérlegbeszámoló elkészültéig), hanem évközben „konzultatíve” is figyelemmel kísérte társasági tevékenységét. A *Controll*-csoport felépítése – amely tehát egy jogilag „nem szentesített” holdingformának felelt meg – lehetővé tette a cégcsoport társaságainak a könnyebb elszakadást a csődbe jutott, holdingközpontként funkcionáló *Controll Rt.*-től. Igaz, hogy a fővállalkozás „csü-
 törtököt” mondott, de az érdekeltségében tevékenykedő társaságok többsége (pl. a *Controll* Minőségfejlesztési Tanácsadó Iroda vagy a *Hill International* „fejvadász” cég) – kivásárolva a földtulajdonos *Controll Rt.* részese-
 dését – teljesen önálló vállalkozási pályára léphetett. Ennek hátterét így világította meg az egyik korábbi csoporttag menedzsere: „A *Controll* építkezése ugyanis nem profitzempontok alapján folyt... A *Controll* igazi inkubátorházként működött, lehetővé tette jó szakemberek életképes javaslatainak megvalósítását. Az így kialakult cégek természetesen az anyavállalattal is üzleti kapcsolatban álltak, de nem csak vele, sőt főleg nem vele. Ezért tud-
 nak ma életben maradni” [18].

Néhány következtetés

A kilencvenes évek első felében végbement szervezeti változások – összefoglalva a fél évtized fejlődési rendellenességeit – igazolták a kisszer-
 vezeti formák elterjedésével, valamint a konzern- és holdingstruktúrák szélesebb körű megjelenésével és működésével kapcsolatos feltevé-
 seket. Ugyanakkor nem, vagy csak részben teljesültek a horizontális szervezatközi kapcsolatok kibontakozására, a bedolgozói rendszerek, tevé-
 kenységi integrációk, K+F együttműködések, stratégiai szövetségek létrejöttére és fejlődésére

vonatkozó előzetes várakozások.

A kisszövetkezetek térnyerése (amely folya-
 mat számos kisvállalkozás egyidejű csődjével, megszűnésével megy végbe) ráirányította a figyelmet a kevésbé formalizált és szabályozott vezetési-szervezeti struktúrák, a spontán belső irányítási mechanizmusok jelentőségére.

A kétszintű konzern- és holdingstruktúrák kezdetben lehetővé tették az állami nagyvállalatok egy részénél a termelőegységek túlélését, pil-
 lanatnyi „lélegzétvételét”, növelve ezzel a pótlólagos tőkebevonás esélyét. A későbbiekben – részleges privatizálás, sikeres tőkebevonás esetén – a társasági formában működő termelőegységek valódi divízióként (profit-centerekként) működtek a társaságcsoport szervezeti-tulajdonosi ke-
 retei között. A konzern- és holding-struktúrákat úgyszintén felhasználták a növekvő magánvállalkozások üzletágainak profitorientált önállósá-
 gára és az egyéb érdekeltségek koordinációjára. A konzern- és holding-struktúrák alkalmazásának több tekintetben is kedvező hatása nem önmagában a szervezeti jogi formának tulajdonítható, hanem – a forma felhasználása révén – bizonyos feltételek (pl. motivációval rendelkező gazdasági szereplők, pótlólagos tőkebevonás) teljesülése megkönnyítésének és előmozdításának.

Az egységes (egyszintű) vállalati szervezetek fennmaradása bizonyos esetekben egy ideig még „konzerválhatta” a korábbi merev szervezeti struktúrákat, de az „egy az egyben” történt társaságalakulások többnyire a régi szervezet (feladat- és hatáskörök, koordináció, szabályozottság) módosításának, változtatásának „nyitányát” is jelentették.

Hivatkozások

- [1] *Inzelt Annamária*: Rendellenességek az ipar szervezetében. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988
- [2] *Schweitzer Iván*: A vállalatnagyság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982
- [3] *Voszka Éva*: Érdek és kölcsönös függőség. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1984
- [4] *Máriás Antal és társai*: Kísérlet ipari nagyvállalataink összehasonlító szervezetelemzésére. Közgazdasági Szemle, 1981. 7–8. szám
- [5] *Marosi Miklós*: A célszerű vállalati szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1981
- [6] *Tari Ernő*: A magyar vállalatfejlesztés a legutóbbi évek szervezetkorszerűsítéseinek fényében. Vezetéstudomány, 1991. 6. szám
- [7] *Sárközy Tamás*: Egy gazdasági szervezeti reform sodrában. Magvető Kiadó, Budapest, 1986
- [8] *Tari Ernő*: A magyar vállalatszervezeti fejlődés utolsó négy évtizede. In.: Bakacsi Gyula és társai

- (szerk.): Vezetés-Szervezés I.–II. Aula Kiadó, Budapest, 1991
- [9] *Makai László*: Rázós úton. A társas magánvállalkozások formaválasztásának folyamatai 1982-től 1989-ig. Vezetéstudomány, 1991. 1. szám
- [10] *Kovács István-Szirmai Péter*: A kisvállalkozások és vállalati gazdasági munkaközösségek helyzete és jövője. Ipar-Gazdaság, 1988. 5. szám
- [11] *Dobák, Miklós-Tari, Ernő*: Advances in organizational formation and structures in Hungary—paying special attention to the period of dramatic political and economic changes. Kézirat, Budapest, 1992
- [12] *Matolcsy György*: Az állami vállalatoktól a társulásig. Valóság, 1988. 6. szám
- [13] *Dobák Miklós és munkatársai*: Szervezeti formák és koordináció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1992
- [14] *Hoványi Gábor*: Vállalati stratégia, szervezet és menedzsment. Ipar-Gazdaság, 1992. 5. szám
- [15] *Laky Teréz*: A magángazdaság kialakulásának hatásai a foglalkoztatottságra. Közgazdasági Szemle, 1994. 6. szám
- [16] *Angyal Ádám*: Kisvállalkozások szervezete és koordinációja. Ipar-Gazdaság, 1992. 10. szám
- [17] *Bubrik Gáspár*: Tudatos építkezés, spontán elemekkel. Magyar Nemzet, 1992. március 16.
- [18] *M. Z.*: A holding holdudvara. Figyelő, 1993. december 7.
- [19] *Fiáth Attila-Kiss Tamás*: Dicső múlt – a Kontrax vállalatcsoporthoz története. Vezetéstudomány, 1994. 6. szám.
- [20] *Varga György*: Befejezetlen történetek. Figyelő, 1990. április 5.
- [21] *H. L.*: Holdinggá szervezik a Rábát. Magyar Hírlap, 1994. május 6.
- [22] *Mink Mária*: Rába eladás. Győri steksz. HVG, 1996. március 23.
- [23] *S. E.*: Aggóató részvényesek. Rendkívüli IBUSZ-közgyűlés. Figyelő, 1994. január 27.
- [24] *Eller Erzsébet*: Interjú a Sanofi elnökével: „Kelet-Európában a Chinoín a bázisunk.” Figyelő, 1992. június 6.
- [25] *György Miklós*: Szervezetkorszerűsítés a Chinoín Rt.-nél. Előadás a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen, 1993. március.
- [26] *Tari Ernő*: Stratégiai szövetség és privatizáció. (A Chinoín-Sanofi „házasság”). Esettanulmány. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, 1993.
- [27] *György Miklós*: Stratégiai változásvezetés a Chinoín Rt.-nél. Előadás a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen, 1996. április.
- [28] *Salamonné Huszty Anna*: A Pannonplast és a stratégia – a szellemi erők összpontosítása. Menedzser Piac, 1995. január.
- [29] Szeszélyes interjúk a Medicor Holding Rt. felső vezetőivel
- [30] *Varga György*: Korszakváltás a Fotex Rt.-ben. Ahogy azt az iskolában tanítják. Figyelő, 1993. március 11.
- [31] *Sóvári Gizella*: A növekedés határai – Fotex stratégia. Figyelő, 1993. június 10.
- [32] *Varga György*: A stratégia módosítására készül a Fotex. Figyelő, 1995. július 6.
- [33] *Új Dunkerque*: A Microsystem felszámolása. Figyelő, 1994. december 12.