

# KÖNYVISMERTETÉS

*Törgyeges Szabolcs*

## AUFBAU VON MODERNEN KONZERNZENTR ALEN

*Verlag Szabolcs Törgyeges  
Stuttgart, 2003, 143 oldal*

Az utóbbi két évtizedben jelentősen növekedett a konzernnek száma és nagysága, nem csak az Európai Unió országaiban, hanem világviszonylatban is. Ezzel egyidejűleg általánosan megfigyelhető szervezeti felépítésük összetettebbé válása. A konzernnek méretének és bonyolultságának növekedésével a jelenlegi konzernközpontok egyre kevésbé tudják ellátni irányító feladataikat. Így mind gyakrabban szükségessé válik a legújabb, úgynevezett modern felfogás szerinti átalakításuk. Ebből a fejlődési folyamatból azonban eddig kimaradt Magyarország és legtöbb közép-kelet-európai, volt szocialista ország. Az 1980-as évek végén végbement rendszerváltozással járó gazdasági átalakulás eredményeként ugyanis ezekben az országokban fokozatosan megszűntek a gazdasági életben addig domináló nagyvállalatok, illetve trösztök. Az így keletkezett gazdasági vákuumot a főleg hazai tulajdonban lévő kis- és közép-vállalkozások, ill. multinacionális vállalatok kisebb leányvállalatai/képviseletei töltötték ki.

Az elmúlt néhány esztendőben az Európai Unióra való felkészülés jegyében a hazánkban tapasztalható rohamos gazdasági fejlődés hatására egyre több, jól prosperáló hazai vagy vegyes tulajdonban lévő immáron közép- és kezdetleges nagyvállalkozás jutott el arra a gazdasági szintre, ahol a szervezeti

továbbfejlesztés egyik reális alternatívájaként már a vállalatcsoportok, illetve konzernszervezetek létrehozása is szóba jön. A fennmaradt, illetve újonnan létrehozandó konzernközpontoknak a modern felfogás szerinti kialakítási, illetve átszervezési igénye a privatizációs folyamat nagyvállalat-romboló hatása miatt itthon sajnos csak jelentős késéssel, először igazán az utóbbi négy évben jelentkezett. Ekkorra sikerült ugyanis a rendszerváltást túlélő, illetve a rendszerváltás után széteső, majd újjászülető nagyvállalatoknak újra a korábbi trösztökre jellemző európai uniós vállalatfejlettségi szintre eljutniuk.

Törgyeges Szabolcs „A modern konzernközpontok kialakítása“ („Aufbau von modernen Konzernzentralen“) címmel megjelent könyve vállalkozik arra a nem kis feladatra, hogy átfogó részletességgel bemutassa a konzernközpontok kialakításának immáron Magyarországon is aktuálissá vált, új, modern felfogás szerinti lehetőségeit, és ezzel vezérfonalként támpontot adjon a jövőben egyrészt a leendő modern magyar konzernközpontok kialakításához, másrészt a meglévő hagyományos magyar konzernközpontok átalakításához. A mű célja ily módon az is, hogy jelentős mértékben hozzájáruljon a már meglévő, ill. a jövőben létrehozandó magyar konzernnek versenyképességének javításához az EU-ba történő belépésünk után is.

A könyv három nagy részből épül fel. Az első részben a konzernközpontok későbbi tárgyalásának elméleti alapjaként a szerző a konszernt mint szervezeti egységet vizsgálja elsősorban német és angol nyelvterületről származó, mind a mai napig aktuális kutatási eredmények alapján. Itt részletesen, de a témában kevésbé járatos olvasó számára is könnyen érthetően, összefoglalja és elemzi a konzern

különböző nemzetközi szakirodalmi definícióit, típusait, formáit, létrehozási lehetőségeit, modelljeit és a konzernen belül az egyes részterületek döntési önállóságának változatait. Az elméleti anyag lényegre törő feldolgozását ebben a részben számos didaktikailag jól felépített ábra is segíti.

A könyv második részében a szerző a szervezetelméleti ismeretek és a gyakorlatból a szervezetelméletbe átültetett nemzetközi tapasztalatok segítségével mutatja be a konzernközpontok modern felfogás szerinti kialakítását. Ebben a részben „németes alapossággal“, szisztematikusan összefoglalja és elemzi az egyes kialakítási lehetőségeket a felfogás, a funkció, a vezetési és koordinációs eszközök, a szervezeti struktúra, a telephely, valamint az infrastrukturális igények alapján. Ezzel felépíti azt a vezérfonalat, amely aztán támpontul szolgálhat egy konzernközpont modern felfogás szerinti kialakításához, illetve egy már meglévő, hagyományos szervezeti felépítésű konzernközpont modern felfogás szerinti átalakításához. A felépített vezérfonalat szemléletes ábrák teszik a laikus olvasó számára is könnyen nyomon követhetővé.

Annak a vizsgálatára, hogy a konzernközpontok modern felfogás szerinti kialakításához rendelkezésre álló, precízen összefoglalt szervezetelméleti ismeretek, illetve nemzetközi gyakorlati tapasztalatok a magyar vállalati gyakorlatban milyen mértékben kerülnek alkalmazásra, valamint a második részben megalkotott vezérfonal használatára vonatkozó példaként, a szerző a harmadik részben egy már meglévő magyar konzernközpont átfogó szervezetelméleti elemzését és átvilágítását végzi el. Ehhez az '97 júliusában alapított, a német Bayernwerk AG (most E. ON Energie AG) 100%-os tulajdonában álló

energiaipari holdingot, a Bayernwerk Hungária Rt.-t (most E. ON Hungária Rt.) választotta ki. A Bayernwerk Hungária Rt.-t mint holdingvállalat köztes holdingként irányítja a Bayernwerk AG (E. ON Energie AG) összes magyarországi leányvállalatát (DÉDÁSZ Rt., TITÁSZ Rt., ÉDÁSZ Rt. és KÖGÁZ Rt.), és így egy konszernközpont szerepét tölti be.

A szervezetelméleti elemzés és átvilágítás során a szerző a Bayernwerk Hungária Rt. (E. ON Hungária Rt.) szervezetét a felépített vezérfonalnak megfelelően a felfogás, a funkció, a vezetési és koordinációs eszközök, a szervezeti struktúra a létszám, valamint a telephely és az infrastrukturális igények alapján vizsgálja és összehasonlítja a modern konszernközpontok kialakításához rendelkezésre álló szervezetelméleti ismeretekkel, valamint a gyakorlatból a szervezetelméletbe átültetett nemzetközi tapasztalatokkal. A szervezetelméleti elemzés és átvilágítás elkészítéséhez szükséges információk beszerzése elsősorban a Bayernwerk Hungária Rt.-nél (E. ON Hungária Rt.-nél) és leányvállalatainál folytatott személyes és telefonos interjúk keretében történt, de a szerző eredményesen támaszkodott a mű megírásánál az internetre is.

A könyv nyelvezetének és stílusá-

nak a kialakításánál a szerző a könnyű érthetőség megteremtése mellett precízen igazodott a német közgazdasági szakmai nyelv szabályaihoz, a formai kialakításnál pedig messzemenően törekedett a közgazdasági szakirodalomra vonatkozó, az Európai Unióban példáulértékű részletes német előírások betartására is. A lényegre törően és frappánsan elkészített 157 oldalas művet 40 ábra, 5 táblázat és 15 melléklet színesíti, amelyek nagymértékben hozzájárulnak a mű egységes megjelenéséhez, és lehetővé teszik a laikusok számára is a téma követhetőségét.

Összességében a könyv a konszernközpontok modern felfogás szerinti kialakításához támpontot adó vezérfonal megalkotásával kétféle módon is jelentős hasznot ígér a már meglévő, illetve a jövőben létrehozandó magyar konszern számára. Egyrészt a vezérfonallal hathatós segítséget nyújt a leendő magyar modern konszernközpontok kialakításához, másrészt a Bayernwerk Hungária Rt. (E. ON Hungária Rt.) kialakításának elemzéséből és átvilágításából adódó eredményekkel igazolja, hogy a konszernközpontok modern felfogás szerinti kialakításához rendelkezésre álló szervezetelméleti ismeretek és a gyakorlatból a szervezetelméletbe átültetett nemzetközi

tapasztalatok a magyar viszonyokra is eredményesen adaptálhatók.

Törgyeges Szabolcs „A modern konszernközpontok kialakítása” („Aufbau von modernen Konzernzentralen“) címmel megjelent könyve elsősorban azoknak nyújt nagy segítséget, akik ebben a konszernépítési és -átalakítási folyamatban már jelenleg is aktív szerepet vállalnak (pl. vállalati felső és középvezetők, vállalati tanácsadók, menedzsmentismereteket oktató egyetemi és főiskolai tanárok, docensek, adjunktusok), illetve azon közgazdász, jogász, mérnök egyetemistáknak, illetve főiskolásoknak, akik a jövőben ilyen feladatok magas színvonalon történő elvégzésére vállalkoznak majd. A könyv mindemellett hasznos ismereteket kínál valamennyi konszernszervezés iránt érdeklődő, de a vezetési és szervezési ismeretekben még kevésbé járatos olvasó számára is.

A közép-kelet-európai gazdasági életben jelentős szerepet játszó német nyelv használatával a könyv lehetőséget nyújt továbbá a Magyarországon dolgozó, illetve tanuló külföldieknek a témában történő elmélyülésre, illetve a magyar anyanyelvű olvasóknak az aktuális szakismereteken túl, a német közgazdasági szaknyelv magas fokon történő elsajátítására és gyakorlására is.

Dénes László

## CONTENTS

### Studies and articles

#### Zoltán TANKÓ

Examining corporate culture among hungarians of transylvania ..... 3

#### András TAKÁCS

The connection between corporate size and production strategy ..... 11

#### Éva PINTÉR

Creating values in bank services ..... 18

#### Andrea BALLA – Cesário MATEUS

An empirical survey about capital structure decisions ... 24

#### Péter LUKÁCS

Portfolio optimalization expected return – variance and expected return – with CVaR-model  
A portfolio optimisation model based on the minimization of the occurrence of extreme losses ..... 34

#### Miklós SZENTMIKLÓSI

Corporate planning and lot size ..... 42

#### Andrea RÓZSA

The real option approach to strategic investments ..... 53

Book review ..... 64