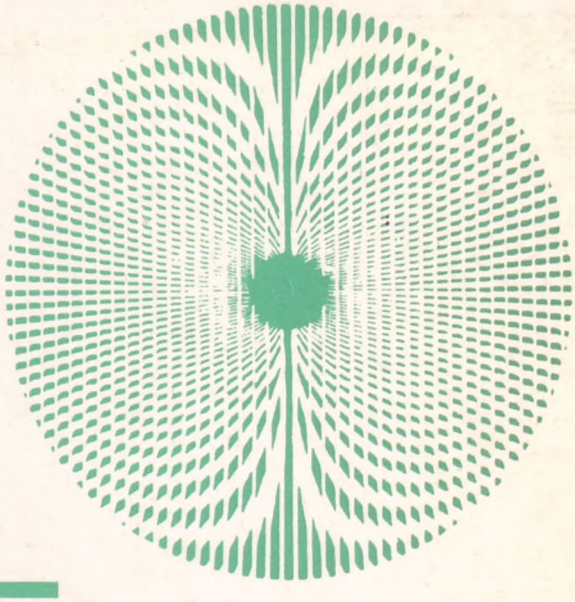
Közgazdasági
információs
közlemények



6

Rott Nándor - Hanák András

A tőkés vállalatok irányítási szervezete

AKADÉMIAI KIADÓ, BUDAPEST

ROTT NÁNDOR — HANÁK ANDRÁS

A TŐKÉS VÁLLALATOK IRÁNYÍTÁSI RENDSZERE

KÖZGAZDASÁGI INFORMÁCIÓS KÖZLEMÉNYEK

SZERKESZTI: FÖLDI TAMÁS

6. SZÁM

ÍRTA:

ROTT NÁNDOR

az Agrárgazdasági Kutató Intézet
tudományos munkatársa

és

HANÁK ANDRÁS

Az Állam- és Jogtudományi Intézete
tudományos munkatársa

KÖZGAZDASÁGI INFORMÁCIÓS SZOLGÁLAT

HIVATALI HASZNÁLATRA!

ROTT NÁNDOR — HANÁK ANDRÁS

A TŐKÉS VÁLLALATOK IRÁNYÍTÁSI SZERVEZETE

AKADÉMIAI KIADÓ — BUDAPEST 1982

506916

MAGYAR
TUDOMÁNYOS AKADÉMIA
KÖNYVTÁRA

ISBN 963 05 3111 9

© Akadémiai Kiadó, Budapest 1982 – Rott Nándor – Hanák András

M. TUD. AKADÉMIA KÖNYVTÁRA
Könyvleltár 1286 /1983 sz.

A SZERKESZTŐ ELŐSZAVA

A "Közgazdasági Információs Közlemények" közreadásával a Közgazdasági Információs Szolgálat a kutatásban és a gyakorlatban működő közgazdászok számára kíván tájékoztatást nyujtani.

A sorozat egy-egy számában megkiséreljük összefoglalni fontos közgazdasági témákban a jelenleg rendelkezésre álló ismereteket. Ezzel megkiméljük az olvasót az eredeti források áttanulmányozásának munka- és időigényes feladatától. A további tájékozódáshoz a tanulmányokhoz csatolt részletes bibliográfiák nyujtanak segitséget.

A kötetben közöltek egészéhez, vagy egyes részeihez tett hasznos észrevételeikkel Bokor János, Fülöp Sándor, Gadó Ottó, Gergely István és Varga György jelentős mértékben hozzájárultak a tanulmányok tökéletesitéséhez, Laki Mihály pedig kiegészitésükhöz is, amelyért ezúton is kifejezzük köszönetünket. Meg kell jegyeznünk azonban azt, hogy hasznos tanácsaik érvényesitésére nem minden esetben volt lehetőségünk.

Földi Tamás

TARTALOM

ELŐSZÓ 11

A TŐKÉSVÁLLALATOK SZERVEZETI-VEZETÉSI STRUKTURÁJA (Irta: Rott Nándor) 19

BEVEZETÉS 21

A MAGÁNVÁLLALAT VEZETÉSI STRUKTURÁJA 23

A vállalati fejlődés és a vezetési struktura alaptipusai 24

A diverzifikáció 25

A funkcionális vezetési struktura 29

A divizionális vezetési struktura 29

A holdingszerkezet 30

Egy ujabb szervezeti tipusról 31

A szervezeti-vezetési struktura az egyes nyugat-európai országokban 36

Anglia 37
Franciaország 40
Nyugat-Németország 41

A három nyugat-európai ország összehasonlitása 46

A vezetés strukturája 46

A vállalati tervezés 47

A döntési eljárás 47

A TULAJDONI ÉS A VEZETÉSI STRUKTURA ÖSSZEFÜGGÉSEI 53

A tulajdoni struktura és a vállalatvezetés 54

A bankok és a pénzintézetek mint részvényesek 59

A holding: anya- és leányvállalat kapcsolata a vezetésben 61

A fuziókról - a konszernek vezetéséről 64

TARTALOM

ELŐSZÓ 11

A TŐKÉSVÁLLALATOK SZERVEZETI-VEZETÉSI STRUKTURÁJA (Irta: Rott Nándor) 19

BEVEZETÉS 21

A MAGÁNVÁLLALAT VEZETÉSI STRUKTURÁJA 23

A vállalati fejlődés és a vezetési struktura alaptipusai 24

A diverzifikáció 25

A funkcionális vezetési struktura 29

A divizionális vezetési struktura 29

A holdingszerkezet 30

Egy ujabb szervezeti tipusról 31

A szervezeti-vezetési struktura az egyes nyugat-európai országokban 36

Anglia 37
Franciaország 40
Nyugat-Németország 41

A három nyugat-európai ország összehasonlitása 46

A vezetés strukturája 46

A vállalati tervezés 47

A döntési eljárás 47

A TULAJDONI ÉS A VEZETÉSI STRUKTURA ÖSSZEFÜGGÉSEI 53

A tulajdoni struktura és a vállalatvezetés 54

A bankok és a pénzintézetek mint részvényesek 59

A holding: anya- és leányvállalat kapcsolata a vezetésben 61

A fuziókról - a konszernek vezetéséről 64

A VEZETŐK ANYAGI ÉRDEKELTSÉGE ÉS KULTURÁLIS HÁTTERE 66

A vezetők anyagi érdekeltsége 66

Alapfizetés - prémium 67

A részvényjuttatás 71

A vezetésre ható kulturális tényezők 72

A vezetők képzettsége 72

Az Unternehmer 76

AZ ÁLLAMI VÁLLALAT VEZETÉSE ÉS ÁLLAMI IRÁNYITÁSA 77

Anglia 78

A minisztériumok beleszólása a public corporation vezetésébe 79

Az állami érdekeltségű vállalatok állami irányitása 84

Franciaország 85

Az állami vállalatok vezetési strukturája 85

Az állami vállalatok kormányellenőrzése 86

Német Szövetségi Köztársaság 89

ZÁRÓ MEGJEGYZÉSEK 95

IRODALOMJEGYZÉK 101

KOLLEKTIVITÁS A VÁLLALATOK IRÁNYITÁSÁBAN ÉS VEZETÉSÉBEN (Tükröződése hat fejlett tőkésország jogában) (Irta: Hanák András) 111

BEVEZETŐ MEGJEGYZÉSEK: A VÁLLALAT HELYE AZ EURÓPAI JOGRENDSZEREKBEN 113

VÁLLALATI FORMÁK - AZ ÜZLETI SZERVEZET FORMÁI JOGI NÉZŐPONTBÓL 115

A RÉSZVÉNYTÁRSASÁG AZONOS ÉS ELTÉRŐ VONÁSAI AZ ÉRINTETT ORSZÁGOKBAN 119

A megalakulás feltételei 119

Üzletrész - kötvény - részvény 122

A vállalati szervezet felső szinten: irányitás, management, ellenőrzés 124

A közgyülés 125

A management 129

Funkciók 129

Összetétel, müködés, kijelölés, visszahivás, összeférhetetlenség 131

A könyvvizsgálók 135

NAGYVÁLLALATI CSOPORTOSULÁSOK A VÁLLALATOK KÖZÖTTI "HIERARCHIKUS" KAPCSOLATOK 136

Ismét a jogi nézőpont sajátosságai 136

A vállalati csoportosulások, a hierarchikus kapcsolatok tipusai 138

A versenyjogi szabályok főbb jellegzetességei a hierarchikus kapcsolatok terén 143

ÁLLAMI VÁLLALATI TIPUSOK ÉS IRÁNYITÁSUK 146

Az állami vállalatok tipusai 146

A vállalatok belső szervezete és vezetése 148

Az irányitás és az ellenőrzés általános jellemzői 150

Az egyes országok jellemzői 152

ÖSSZEGEZŐ MEGÁLLAPITÁSOK ÉS KÉT "MÓDSZERTANI" MEGJEGYZÉS 155

IRODALOMJEGYZÉK 159

ELŐSZÓ

A sorozat eddigi köteteivel ellentétben - amelyek egyetlen szerző müveit tartalmazták - most két hasonló tárgyu tanulmányt kap kézhez az olvasó. Tárgyuk a tőkésvállalatok szervezeti-vezetési strukturája. Rott Nándor irása a közgazdasági, Hanák Andrásé pedig a jogi vonatkozásokat tárgyalja.

A szerzők által feldolgozott téma szinte parttalan, ezért a leirást, csakugy mint az elemzést, erősen korlátozniok kellett. Egyfelől időben - a hatvanas és hetvenes évekre -, másfelől térben, hiszen elsősorban a nagyobb európai tőkésországok, a hozzánk területileg, de történeti hagyományok alapján is közelebb álló Anglia, Franciaország, NSZK, Olaszország kerültek az elemzés középpontjába. Az Egyesült Államok és Japán, továbbá a skandináv országok vállalati szervezete és az ottani vállalatok belső irányitási rendszere csak rövid megjegyzéseket kap. További korlátozás, hogy a két tanulmány tárgya a nemzeti keretek között tevékenykedő vállalat, nem foglalkoznak tehát a multinacionális vállalatok sajátos szervezeti és irányitási kérdéseivel. Ugyancsak nincs szó a két szerző irásaiban a nem tipikus vállalati formákról, például a szövetkezetekről sem. Nem foglalkoznak a tanulmányok azzal sem, hogy milyen formái és lehetőségei vannak dolgozók részvételének a vállalati döntéshozatalban.

A tőkés vállalati szervezet jogi problémáinak azért szenteltünk külön tanulmányt, mert kötetünket nem csupán a tőkés gazdasággal érintkező vállalati szakértőknek és állami tisztviselőknek, valamint a tőkésországok gazdasági életét elemző kutatóknak szánjuk. A tőkés gazdaság e téren tapasztalható fejleményeit tükröző jogi megoldások bemutatásával az is a célunk, hogy megkönnyitsük a hazai gazdaságirányitási rendszer és a vállalati belső irányitási rendszer reformáján dolgozók munkáját.

Nem véletlenül, nem is kényelemszeretetből beszélünk csupán könnyitésről. Igen kockázatos lenne ugyanis, ha figyelmen kivül hagyva a magyar és a tőkés gazdaságok közötti lényeges különbségeket, egyes megoldások átvételére, másolására biztatnánk az olvasót. Az sem lenne azonban helyes, ha az alapvető különbségek miatt eleve haszontalannak tekintenénk az ottani jelenségek tanulmányozását, és tultennénk magunkat többszáz éves fejlődés tapasztalatain.

Ugy tetszik, hogy a magyar szakmai közvélemény nem elhanyagolható része egy ma már elavult, sőt sok esetben tulhaladott képpel rendelkezik a vállalatok belső irányitási rendszeréről, a tulajdon és a rendelkezés megoszlásáról a tőkésvállalatnál. Sokan ugy képzelik, hogy a tőkés vállalatvezetés és irányitás néhány sémával leirható, hogy ezek között is a klaszszikus formák, a törzskari vagy a funkcionális vezetési forma az uralkodó.

Sokakban leegyszerüsitett kép él a tulajdon és az irányitás kapcsolatáról is. (Gondoljunk itt csak a családi vállalkozással kapcsolatos elképzelésekre.)

Kötetünk egyik fontos célja tehát az ismeretek felfrissitése, az aktuális helyzet felmérése és ezzel a korszerü helyzetkép rögzitése. Mindkét tanulmány szerzője nagy nyomatékkal hangsulyozza, hogy a hatvanas és a hetvenes években a fejlett tőkésországok vállalatainak vezetésére egyre inkább a *kollektivitás* (vagy Hanák András fogalmát használva, az *érdekpluralista irányitás és vezetés*) a jellemző. Ezen nem elsősorban a nagy egyéniségek, az "ipari kapitányok" viszonylagos hatalomvesztése, csökkenő befolyása értendő. Nemcsak arról van szó, hogy az egyre bonyolultabb technológia áttekintésére, az üzleti és az állami kapcsolatok bonyolitására ma már ezek az erős egyéniségek sem képesek, hogy helyüket kollektiv szakmai testületek veszik át - elsősorban a nagyvállalatoknál. Sokkal fontosabb, hogy a vállalaton belül, például a felügyelő bizottságokban, de a vállalatirányitás más szervezeteiben is fokozatosan megjelennek a vállalatra ható környezet (árupiacok, pénzpiacok, munkaerőpiac, államigazgatás) képviselői. A munkavál-

lalók, a bankok és más pénzintézetek, a fogyasztók, a környezetvédők vagy éppen az államigazgatás képviselőinek részvétele ezekben a testületekben látszólag formális, ám mindenképpen biztosit valamelyes befolyást a vállalat döntéseire. Az a cél ezzel, hogy konfliktust, érdekegyeztetést, érdekérvényesitést internalizálják - ahol lehet - a korábbi externalizált érdekütközés helyett.

A két tanulmány számos példával igyekszik bemutatni azokat a törekvéseket is, amelyeknek célja az érdekösszefonódások csökkentése, ahol pedig ez nem lehetséges, legalább nyilttá, legálissá tétele. (Például a könyvvizsgálók független státusának védelme.)

Az utóbbi évtizedekben figyeltek fel arra, hogy ezzel még nem oldottak meg minden gondot, hogy az eltérő érdekek ütköztetésére teremtett intézmények ugy is működhetnek, hogy egyes csoportok rendre alulmaradnak. Az igazgatók például fokozatosan növelték a befolyásukat a részvényesekkel szemben. Az egyes részérdekek tartós felülkerekedéséből származó hátrányok ellensulyozására növekvő figyelmet forditanak a kisebbségi jogok védelmére, a gyengébb befolyással biró csoportok véleménynyilvánitásának biztositására a tőkésországok vállalatainál.

A magyar gyakorlatban szinte egyeduralkodó hierarchikus, többnyire soklépcsős irányitási szervezethez, a függőleges információ- és utasitás áramláshoz szokott olvasó számára tanulságos lehet a nagyvállalatok belső erőviszonyainak átrendezésében az a sajátos megoldás, amit a szerzők divizionális szervezési strukturának neveznek. Ez, a termékszerkezet diverzifikálásával párhuzamosan elterjedő vállalati belső szervezeti rendszer, tulajdonképpen kétszintü, a hatásköröket nagymértékben decentralizáló irányitást jelent. A vállalat legfelső vezetése által meghatározott üzletpolitika keretein belül a különböző termelési irányokat képviselő, vagy eltérő termékcsoportokat előállító részlegek önállóan működnek, tevékenységükbe a központ operativan nem avatkozhat be. A divizionális szervezet hivei szerint ez a megoldás egyszerre alkalmas a specializáció és a diverzifikáció előnyeinek a kiaknázására,

lehetővé teszi a vállalaton belüli többé kevésbé önálló vállalkozást, a menedzseri és a profitérdek együttes érvényesülését. Rott és Hanák tanulmánya az előnyök mellett e szervezeti megoldás hátrányait is bemutatja (párhuzamosság, hatáskörök időnkénti tisztázatlansága stb.). A vizsgált országokban azonban egyre jobban terjed ez a vállalati szervezet, ami arra utal, hogy a hagyományos - és nálunk is uralkodó - hierarchikus szervezetben oly gyakori belső tervalku, teljesitményvisszatartás, rugalmatlanság és lassu ügyintézés káros következményeit ezzel a módszerrel számos helyen sikerült csökkenteni. Nem érdektelen az sem, hogy ez a belső irányitási rendszer nagyobb lehetőséget ad arra, hogy a vezetők elkerüljék a szervezeten belüli hatalmi tulsulyok, az információk és a befolyás káros monopóliumainak kialakulását, megszilárdulását.

Amint azt a szerzők is hangsulyozzák, nemcsak a divizionális szervezet, de számos más, a tanulmányokban használt fogalom megtévesztő, mert azt a képzetet keltheti az olvasóban, hogy a vizsgált országokban valamiféle homogén vállalati szervezet müködik. Ezeket a gazdaságokat azonban éppen a sokféleség jellemzi, ahol még a hasonló szervezeti és irányitási formákon belül is számos változat létezik. A hazai egyhanguság láttán a tőkésországokban tapasztalható sokféleséget sokan hajlamosak a magántulajdon tulsulyára, a vállalati szféra nagyfoku függetlenségére visszavezetni. A szerzők is emlitik ezt, de rámutatnak arra, hogy az egyes országok eltérő hagyományai, a vezetőképzés és a vezetőkiválasztás sajátosságai éppugy különbségeket és sokféleséget teremtenek, mint a nemzeti kulturák vagy az ezekre épülő ösztönzési-értékelési rendszerek másfélesége. Nem hanyagolható el ilyen szempontból a vezetők, az igazgatók egyéni értékeinek és személyiségének különbözősége sem.

A sokféleség egyik legfontosabb forrása a nem-piaci, tehát állami-adminisztrativ környezetek eltérése. A történelmi fejlődés során az egyes tőkésországokban az államnak és intézményeinek a gazdasági életben betöltött szerepe eltérően alakult. Franciaországban vagy a skandináv országokban köztudot-

tan erős az állam tervező gazdaságirányító szerepe főként az állami szektoron keresztül, az NSZK-ban pedig inkább érvényesülnek a liberalizmus elvei. Többek között ez az eltérés magyarázza az állami szektor eltérő terjedelmét, de irányításának különbségeit is.

Az állami vállalatok ellenőrzésében jelentős szerepet játszik a parlament és a számvevőszék is. Különbségek vannak viszont abban, hogy a kormányzati irányitás az ágazati minisztérium vagy a pénzügyminisztérium feladata. Külön figyelmet érdemel az olasz és az osztrák megoldás. A szervezeti felépités elvei a két országban hasonlóak: a legfelső irányitó egy speciális, e célra létrehozott minisztérium, amelynek alárendelten holding vagy kereskedelmi társaság fogja össze az állami vállalatokat. (Az olasz állami irányitás szervezetét sok kritika éri a bonyolult, szubvenciókra épülő müködés miatt, Ausztriában az irányitás közvetettebb, a vállalatok profit- és nem támogatás orientáltak.)

A sokféle állami vállalatból álló, láthatóan eltérő módon irányitott szektornak, ha nem is egyformán sulyos, de közös gondja az állami bürokrácia és a vállalati management összefonódása, a hatáskörök tisztázatlansága. Ennek egyenes következménye a hivatalnokok aktiv és mindennapos részvétele a vállalati döntésekben. Ez az állapot számos hátrányos következménnyel jár, különösen akkor, ha - mint Anglia esetében - a minisztériumoknak nincs hosszu távu politikája, ha a rövid távu elképzelések gyakran ellentétesek a vállalatokéval. Nehézségek forrása, ha e kérdésekről nincs a kormányon, sőt az adott minisztériumon belül sem egységes álláspont, ha a kiadott rendelkezések egymásnak ellentmondóak, ha a tisztviselők nem ismerik eléggé a termelés szféráját és nem tudják felmérni intézkedéseik hatását. Igy nem ritka, hogy az állami vállalatok elkényelmesednek, és szaporodnak a téves döntések. Kivétel persze akad (lásd a francia Renault autógyár példáját). Mégis ebben a szektorban éppen a vertikális kapcsolatok kiemelkedő jelentősége miatt nem ritka a nálunk is oly gyakori támogatás-alkut folytató, a beruházási források maximális

igénybevételére törekvő - és ezzel a bürokrácián belüli kapcsolatok ápolását a profitszerzéssel egyenrangunak tekintő vállalati vezető.

Rott és Hanák tanulmánya nemcsak az állami iparban végzett alapos elemzések tapasztalatairól tudósit (pl. az un. NEDO jelentés Angliában, a Nora-jelentés Franciaországban), de az ezekben leirt javaslatokról is, amelyeknek célja az előbb jelzett összefonódás csökkentése, az állami szektorbeli vállalatok önállóságának, versenyképességének a fokozása is. Ezeknek a javaslatoknak és kisérleteknek a legfontosabb eleme, hogy egy - sokféle érdeket képviselő, többé kevésbé független - intézményt (tanácsot) állitanak a vállalat és az irányitó minisztérium közé. Igy a minisztérium nem, de legalább is nem könnyen tud beavatkozni a vállalat munkájába. A hazai olvasót nyilván nem lepi meg, hogy ezek az elképzelések még nem estek át a gyakorlat próbáján.

Az irodalomjegyzékből is láthatóan, a szerzők elsősorban a leülepedett tapasztalatokat és következtetéseket tartalmazó tanulmányokra és könyvekre támaszkodtak a nyugati vállalati belső szervezet leirásakor. A hetvenes évek második felében lezajlott folyamatok értékeléséhez az ilyen szempontból frissebb, noha felszinesebb közlemények áttekintése sem lett volna elegendő.

Ugyanis az 1973-ban kirobbant olajárválság, majd az ennek nyomán kibontakozó és jelenleg is zajló strukturális válság a korábbinál erősebb kihivást jelent a tőkésvállalatok számára. A tulélésre vagy éppen a terjeszkedésre törekvő magán- és állami vállalatok előtt-utóbb kénytelenek ujragondolni belső szervezetüket, megtalálni és megszüntetni az irányitás gyenge pontjait. Ugyancsak kénytelenek lesznek valamilyen módon csökkenteni az irányitás költségeit is. Eléggé valószinü azonban, hogy e tevékenységüket a fokozott óvatosság jellemzi majd. A vállalatok tulnyomó többsége tartózkodik a merész kisérletektől és az első változtatások aligha terjednek tul a személycseréken, illetve a már meglévő szervezet egyes elemeinek meg-

erősitésén, átszervezésén. A sokat emlegetett mikroprocesszor technika hatásait is inkább a közelebbi vagy távolabbi jövő egyik lehetőségeként mérlegelik - éppen a kellő mennyiségü tapasztalat hiánya miatt.

Másként fogalmazva: a friss közleményekből sem rajzolódik ki egy ujabb szervezeti modell, de még az sem világos, hogy az eddig használt megoldások között milyen eltolódásokra lehet számitani.

A magyar olvasó, akit aligha érint a közeljövőben a mikroprocesszor-forradalom,és aki a világpiaci verseny hatásait egészen napjainkig csak tompitva érzékelte, remélhetően a hatvanas és hetvenes évek tapasztalatait is hasznositani tudja majd munkájában.

ROTT NÁNDOR

A TŐKÉS VÁLLALATOK SZERVEZETI-VEZETÉSI STRUKTÚRÁJA

BEVEZETÉS

Tanulmányunk tárgya a tőkés nagyvállalati vezetés szerkezete és ennek szervezeti, több európai tőkésország gyakorlatában érvényesülő formája.

A vezetés és szervezeti formái *ökonómiai összefüggéseivel* foglalkozunk. Csak annyiban érintjük a társulási és az állami vállalatokra vonatkozó *jogszabályokat*, amennyiben nélkülözhetetlennek tünnek az egyes országok és vállalati formák specifikumainak megértéséhez.

Egyes társadalmi-politikai és főképp kulturális vonatkozásokra azért térünk ki, mert erőteljesen alakitják az ökonómiai, elsősorban az anyagi érdekeltségi összefüggéseket, s emellett rámutatnak a vezetési strukturák adaptációs nehézségeire is. *A vezetésben való munkásrészvétel*, a participáció problémájával csak érintőlegesen foglalkozunk.

Tanulmányunk külön tárgyalja az állami vállalatok problémáit, s főképp az államnak - a kormánynak, közelebbről a minisztériumoknak és tisztviselőiknek - a vállalat vezetésébe történő beavatkozása áll érdeklődésünk előterében.*

*
Nem foglalkozunk a multinacionális vállalatokkal, a kisvállalatokkal. Csak perifférikusan és annyiban emlitjük a családi tulajdonban és vezetés alatt álló közép- és nagyvállalatokat, amennyiben mintegy ellentétként szolgálnak a figyelmünk középpontjában álló közepes és nagy részvénytársaságok, illetve állami vállalatok vezetési-szervezeti rendszere sajátosságainak feltárásában.

A *tanulmány* elsősorban az *angol*, a *francia* és a *nyugatnémet* vállalatokkal foglalkozik, de összehasonlitásképpen utalunk az Egyesült Államokban kialakult elméletekre és gyakorlatra is.*

A *tanulmány keresztmetszeti elemzés* jellegü, az 1960-1970-es évekre terjed ki. A publikációk átfutási ideje az 1970-es évtized közepére - második harmadára - korlátozta a rendelkezésre álló források adatbázisát.

Az 1970-es évek második felében a mikroprocesszorok tömegessé válása, az uj információs technika és a világgazdasági változások uj tendenciákat inditottak el a vállalatirányitási strukturák erőteljes decentralizálása irányába, amiről azonban még csak igen hézagos tapasztalatokkal és értékelésekkel rendelkezünk. Ezt figyelembe véve is ugy véljük tanulmányunk korszerünek tekinthető, hiszen ismertnek tételezi fel mindazokat a módszereket, amelyekkel ma a tőkésvállalatok rendelkeznek. Ami a legutóbbi évek tőkés vállalatszervezésében uj, az nem annyira a tudományos és technikai eszközök kibővitésében jelentkezik, hanem azok ujszerüen rugalmasabb alkalmazásában, innovativ kombinációjában.

*Itt jegyezzük meg, hogy sajátos nehézséget okozott a vállalati vezetők státusának és cimének magyar forditása, mivel ezek tartalmukban és funkcióikban eltérnek a nálunk kialakult vezető beosztásoktól. A vállalatok testületi vezető szervének, az igazgatótanácsnak vagy igazgatóságnak az *elnöke* a francia Président, az angol Chairman (of the Board) és a német Vorsitzender (des Vorstandes) az AG (Aktiengesellschaft), azaz a részvénytársaság esetében. A francia elnök egyben *vezérigazgató* is (Président Directeur Général), azaz ugyanakkor egyszemélyi vezetője is a vállalatnak. Angliában az elnök rendszerint nem vezérigazgató (chief executive, illetve managing director) is egyszemélyben. A chairman itt az *igazgatótanács* elnöke, e tanács jog- és hatásköre azonban eléggé labilis, s jóllehet elvileg a legfelső irányitószerv, a tényleges vezetés mégis többnyire a managing director kezében összpontosul (erről részletesebben lásd M 51-53.old.). A német vállalatok *igazgatósága*, a Vorstand viszont kollektiv tényleges vezetőtestület (részletesen lásd 41-45.old.). Minthogy a funkciókat a csak többé-kevésbé közelitő magyar megfelelővel nehéz érzékeltetni, többnyire zárójelben szerepeltetjük az eredeti megnevezést is.

Tanulmányunk deduktív, leíró jellegű, az egyes országok gyakorlatát rendszerint kis minták alapján föltáró munkák nyomán kíséreljük meg az általánosítást. Emellett az *összehasonlító elemzés* módszerével igyekszünk egybevetni a különböző országok gyakorlatát.

Általánosítható-e az egyes országokban érvényesülő, s számos specifikumot is fölmutató gyakorlat annyira, hogy a tőkés nagyvállalat vezetési strukturájáról *általában* beszélhessünk? A kérdéssel foglalkozó polgári közgazdászok véleménye is megoszlik ebben a kérdésben. Az egyik szélsőséges fölfogás szerint a vezetéstudomány a mutatkozó különbségek ellenére is országoktól függetlenül általános érvényű.* A másik ellentétes nézet szerint az egyes országok sajátos jogi, politikai rendszere, kulturális hagyományai és gazdasági környezete szinte lehetetlenné teszi az általánosítást.** Az empirikus vizsgálódások alapján föltáruló kép országonként - történelmi, kulturális és szociológiai sajátosságok folytán - annyira sajátos, hogy csak igen óvatosan, számtalan fenntartással általánosíthatunk.

A MAGÁNVÁLLALAT VEZETÉSI STRUKTÚRÁJA

Magánvállalat alatt azokat a tőkésvállalatokat értjük, amelyek *nem állnak* - egészben vagy részben - *állami, illetve közületi* (városi stb.) *tulajdonban*. A magánvállalat - tipikusan részvénytársaság - ma a tőkésországok általános és jellegzetes önálló gazdálkodó szervezete. A reá vonatkozó jogszabályok érvényesek az állami vállalatra is más gazdálkodó egységekkel való kapcsolatában.

*Vö. pl.: H. *Koontz* [69], F.H. *Harbison* - C.A. *Myers* [43], J. *Fayerweather* [27].

**Lásd pl. R.A. *Webber* [128], R.N. *Farmer* - B.M. *Richman* [26], W. *Oberg* [88], S.H. *Robock* - K. *Simmonds* [102], R.F. *Gonzales* - C. *McMillan* Jr. [37].

Vezetési struktura alatt a *vállalat tevékenysége irányításának és ellenőrzésének** *rendszerét értjük szervezeti keretei*vel, a döntési hatáskörök megoszlásának és elhatárolásának rendjével, s mindebben az egyes személyek, illetve csoportok szerepének meghatározásával. A következőkben először a vezetési struktura alaptipusait és az egyik alaptipusról a másikra való áttérés folyamatának a menetét igyekszünk meghatározni.

A vezetési struktura fogalmába beleértettük a vezetők, mint egyes személyek, illetve csoportjaik meghatározott szerepét. Az egyéni magatartást részben meghatározó fontos tényező az *anyagi érdekeltség*. A vezetés azonban annyira személyhez kötődő funkció, hogy nem vonatkoztathatunk el az egyéni magatartást, gondolkodást és viselkedést részben meghatározó *kulturális tényezőktől* (szakképzettség, neveltetés stb.), amelyek országonként eltérőek a sajátos nemzeti történeti-kulturális hagyományoknak megfelelően.

A vállalati fejlődés és a vezetési struktura alaptipusai

A vezetési struktura alaptipusai a maguk elvont "tisztaságában" a valóságban ritkán fordulnak elő, számos komponensük módosult formában, változatokban jelentkezik az életben, ennyiben tehát "ideáltipusoknak" tekinthetők. Ennek ellenére az alaptipusok meghatározása nélkülözhetetlen ahhoz, hogy valamelyest áttekinthető képet alkothassunk az igen változatos, sokféle vállalati szervezeti-vezetési formákról.

Az egyik megközelités a vállalati növekedéssel-fejlődéssel összefüggésben igyekszik megkülönböztetni a vezetési struktura egyes alaptipusait. E szerint a vállalati fejlődés egyes szakaszainak egy-egy szervezeti-vezetési struktura-alaptipus felel meg.

*Maga a vállalati vezetés összetett tevékenység. Általános fölfogás szerint a szervezés, a tervezés, az irányitás és az ellenőrzés a vezetés főbb elemei. - A "vezetést" és az "irányitást" egymás szinonimájaként használjuk.

A polgári közgazdászok vállalattörténeti kutatásai* összefüggést tártak föl a vállalat fejlődése és szervezeti-vezetési strukturája között. A rendszerint egy termékre specializálódott *vállalkozó* egyénileg vezetett kisvállalata fejlődik (ez az első szakasz) egy terméket előállitó nagyvállalattá, amelyet *funkcionális* irányitási rendszerrel, erősen centralizáltan vezetnek (a fejlődés második szakasza).** Itt az integrált szervezeti rendszerben általában a technológiai sorrendnek megfelelő tagolásban oszlik meg a részfeladatok irányitása. Végül a fejlődés a *diverzifikált* nagyvállalathoz vezet (a fejlődés harmadik szakasza), amelyhez több (gyakorta különféle ipar-, illetőleg gyártási ágba tartozó) terméket előállitó gyár tartozik.

A diverzifikáció

A diverzifikálás nem egyéb, mint a vállalat termékösszetételének bővitése uj gyártmányok bevezetésével, uj gyártási ágak létrehozásával, de ide tartozik a piacok szélesitése, megjelenés uj piacokon is. A diverzifikálásra több tényező vezet: a) a rokontermékek előállitása viszonylag könnyü technológiai feladat; b) az eredetileg gyártott termékek piaci lehetőségei a termelés kiterjesztésével beszükülnek és/vagy c) monopóliumkorlátozó állami beavatkozás támaszt nehézségeket, továbbá d) tulzottan nő a kockázat; e) más (uj) ipari-termelési ágakban jobb profitlehetőségek kinálkoznak; f) csökkenti a kockázatot (nincs minden egy lapra feltéve) stb.

*Elsősorban A.D. *Chandler* 70 nagy iparvállalat történetén alapuló tanulmánya [12], továbbá B.R. *Scott* [113], L. *Wrigley* [137], I.H. *McArthur* - B.R. *Scott* [79], J. *Stopford* [120].

**A kis-közép-nagyvállalat fejlődési utat a vállalatelmélet mint absztrakciót szivesen alkalmazza didaktikai okokból. Ez azonban lényegében *történeti* kategorizálás. Napjaink gyakorlatában ezek egymásmellettisége, egymásba átváltozása a valóságban sokkal bonyolultabb folyamat.

A diverzifikációnak a nagyvállalatok körében erősödő térhóditását szemlélteti, hogy 1950 és 1970 között mind a négy nagy európai tőkésországban (Anglia, Franciaország, Olaszország, NSZK) jelentősen visszaszorultak a specializált nagyvállalatok, helyüket a diverzifikáció magasabb vagy alacsonyabb szintjén álló nagyvállalatok foglalták el.

Egytermékű vállalatok, amelyek termelésük legalább 95 százalékában egyetlen terméket állitanak elő. A *domináns termékű* vállalatok a fő termék mellett egy további másodlagos terméket gyártanak össztermelésük kb. 30 százalékában, ami kapcsolódhat az elsődleges termékhez, de lehet teljesen eltérő jellegü is.

A termelési diverzifikáció, amikor uj tevékenységi kört nyit meg a vállalat, csökkenti az egy termékcsoporttól, egy piactól való függés kockázatát, de egyben uj kockázatot is teremt. Az uj területre való belépés sikerének valószinüségét növeli a vállalat képessége arra, hogy az uj területen is fel tudja használni eredeti tevékenységi köréből eredő tudását, adottságait.

Az uj termelési területen jelentkező kockázat mellett a diverzifikáció másik veszélye a vállalati tevékenység szétaprózódásában rejlik. A széles profilu, több ágazatra is kiterjedő vállalati tevékenység sokoldaluan képzett vezető gárdát föltételez és sokszor igen bonyolult vállalati szervezetet eredményezhet, amelynek kézben tartása és hatékony müködtetése csak nehezen oldható meg.* Nőnek a vállalat irányitásának költségei, növekszik az adminisztrativ irányitó személyzet aránya is. A diverzifikációval foglalkozó szakirodalom egybehangzóan utal arra, hogy a termelési diverzifikáció elsősor-

* Vö. *Bagó* E. [4].

ban a divizionális* szervezeti-vezetési struktura keretei között valósitható meg. A tendencia érvényesülését szemlélteti az NSZK vállalataira vonatkozó felmérés:

1. sz. táblázat

A 78 legnagyobb nyugatnémet vállalat megoszlása termelési és szervezeti struktura szerint

(százalék)

Vállalat-típus[a]	1950	1960	1970	Vállalati szervezet	1950	1960	1970
A	29	20	22	Funkcionális	34	22	20
B	15	18	10	Divizionális	2	6	32
C	22	23	26				
D	10	15	20	Holding	40	48	26
Egyéb	24	24	22	Egyéb	24	24	22
Összesen:	100	100	100	Összesen	100	100	100

[a]A = egy terméket előállitó vállalat;

B = domináns terméket előállitó vállalat, az értékesités alapján számitott specializációs mutató 0,7-0,95 közötti;

C = a vállalati specializáció mutatója 0,7 alatti, de az egyes tevékenységi körök a termelés és piac szempontjából kapcsolódnak egymáshoz;

D = a vállalat egyes tevékenységi területei nem kapcsolódnak egymáshoz.

*A divizionális vezetési-szervezeti struktura elnevezésére nem sikerült magyar megfelelőt találni. Azért tünt helyesebbnek megmaradni az angol kifejezésnél, mert attól lehetett tartani, hogy a felvetődött magyar elnevezésekhez nem kivánatos mellékjelentés asszociálódik. Igy pl. elképzelhető lett volna ágazati szerkezetű irányitási rendszer, hiszen a division gyakran más-más ágazatot foglal magába. Hazánkban hasonló vezetési struktura funkcionál is, de többnyire mezőgazdasági nagyüzemeinkben; félő volt, hogy az ipari szakemberek az ágazati irányitás minisztériumi rendszerére asszociáltak volna. Hasonlóképp mellékjelentés-árnyalat tapadhatott volna a "termelési-" vagy "termékigazgatóságok"-hoz is. Az utóbbi a hazai ipari gyakorlatban is megtalálható, de lényegesen eltér a division tartalmától. Az "önelszámoló" egységekhez is sajátos jelentéstartalom kapcsolódott volna. Igy jobbnak láttuk az eredeti kifejezés használatát még akkor is, ha ez bizonyára fárasztja az olvasót.

A divizionálisan szervezett vállalati strukturában a vállalat felső vezetésének közvetlenül a fő termékek, termékcsoportok szerint kialakitott nagyobb szervezeti egységeket rendelik alá és ezeken belül találhatók meg az egyes funkciók (gyártás, értékesités, pénzügyek stb.) szerint kialakitott részlegek. A vállalat keretei között az emlitett szervezeti egységek az operativ irányitást önállóan látják el, mig a vállalat központi vezetésére a stratégiai feladatok kijelölése, a koordináció és az ellenőrzés hárul.

Ez az irányitási forma áttekinthető és irányitható szervezetet hoz létre, biztositja a vállalat rugalmas müködését és az egyes termelési egységek önálló fejlődését. A szakirodalomban több helyütt is találkozhatunk azzal a nézettel, hogy a termelési diverzifikációnak a vállalat müködése számára hátrányos következményeit (a vállalat tevékenységének tulzott méreteit és szétaprózottságát) csak a divizionális szervezeti struktura kialakitásával lehet mérsékelni, illetve megszüntetni.

Scott számitásai szerint például 1950 és 1970 között az Egyesült Államokban az 500 legnagyobb vállalat közül a hagyományos, funkcionálisan szervezett vállalatok értékesitésének átlagos évi növekedése 8,55 százalék volt, mig a divizionálisan szervezett vállalatoknál az értékesités ennél gyorsabban, átlagosan 9,77 százalékkal növekedett.* Ennél még nagyobb a különbség a profit növekedésében a divizionálisan szervezett vállalatok javára: mig az utóbbiak évente átlagosan 10,66 százalékkal növelték jövedelmüket, addig a funkcionális szervezetek ennél majdnem 4 százalékkal kisebb arányban. Mindezeket egybevetve Scott többekkel egybehangzóan állitja, hogy a mai tőkésgazdaságban a divizionálisan szervezett diverzifikált nagyvállalatok bizonyulnak a leginkább fejlődőképesnek és jövedelmezőnek.

*Bruce R. *Scott* [113].

A funkcionális vezetési struktura

A vállalati szervezeti és vezetési struktura egyik, a fejlődés korai szakaszához tartozó alaptipusa a *funkcionális* forma. A vállalatot specializált hierarchikus funkciók szerint tagolják. Ennek a csucsán a vezérigazgató (chief executive) áll, aki koordinálja és általánosan irányitja a speciális funkciókat. Ez a forma elvileg a kevéssé diverzifikált termékválasztékot gyártó, az egytermékü vagy domináns termékü vállalatokhoz kapcsolódik.

A divizionális vezetési struktura

A *divizionális szerkezet* a diverzifikált termelésü vállalatok tipikus vezetési strukturája. A különféle jellegü, esetleg más és más iparágba is tartozó gyártási ágak saját funkcionális irányitó szervezet (division) vezetése alatt müködnek, s a központ nem foglalkozik ezek operativ ügyeivel. A division végzi a napi operativ irányitást a központ által meghatározott üzletpolitika keretei között. Egy-egy division annyira önálló, amennyire ez funkciói (termelési szükségletek, értékesités, müszaki ellátás stb.) végzéséhez nélkülözhetetlen. A termékek szerinti szerkezet mellett lehetséges földrajzi alapu strukturálás is. Nagy, erősen diverzifikált, s területileg szerteágazó vállalatok esetében a kétféle szerkezetet kombinálják.

A diverzifikált nagyvállalat divizionális strukturáju szervezetében a vezetés és a döntés négy szintje alakult ki. A *termelőegységek* vezetői elsősorban a folyamatos napi tevékenység felügyeletével és vezetésével foglalkoznak. A *részleg-, illetve a division-központok* hatáskörébe tartoznak egyes hosszu távu döntések is, de elsődlegesen a *taktikai és operativ döntések*. A nagyvállalat felsőszintü központja hozza a stratégiai, a vállalkozói döntéseket. E központ vezető igazgatói nem valamely speciális ágazat, gyártási ág tevékenységéért felelősek, hanem a vállalat egészéért. Ez ez elválasztás lehetővé teszi

a tárgyilagos értékelést. Mód van arra is, hogy a pénzügyi forrásokat átcsoportositsák a legjövedelmezőbb területekre, illetve ágazatokba. A division, illetve a részlegvezetők bebizonyithatják képességeiket, verseny alakul ki közöttük mind a vállalaton belül a pénzügyi forrásokért, mind pedig a vállalaton kivül, a piacokon. A külső piacokon folyó versenyben elért siker és jövedelmezőség a belső pénzügyi forrásokért folyó verseny mércéje. Hasonló verseny folyik az egyes division-ökön belül a termelőegységek vezetői között is.

A holdingszerkezet

A harmadik tipikus vezetési-szervezeti forma a *hagyományos holdingszerkezet.** Két alaptipusa alakult ki. Az egyikben a felső ügyvezetés az anyavállalattól kikerült funkcionális szakemberekből és a nagyobb, az anyavállalattól gyakorlatilag független leányvállalatok vezérigazgatóiból (general managers) áll. A másik alaptipusban az eredeti anyavállalat tevékenységét ugyanugy tekintik, mint a többi autonom leányvállalatét. A felső ügyvezetés a holding-company igazgató tanácsából áll, amelynek tagjai ülnek a leányvállalatok igazgatói tanácsaiban. Egyedül ők biztositják a koordinációt az anya- és a leányvállalatok között.

A diverzifikálás utján a funkcionálistól a divizionális vezetési-szervezeti strukturához vezető fejlődés nemcsak a gazdasági egységek saját keretek közötti növekedésével, koncentrációjával mehet végbe. A vállalati növekedés másik utja az a centralizációs folyamat, amikor a vállalatok egyesülnek, fuzionálnak, vagy amikor az erősebb vállalat fölvásárolja a másik részvényeit, s ezzel véget vet tulajdoni különállásának,

*A hagyományos holding company formájában szervezett vállalat gyakori Nyugat-Európában, jóllehet az Egyesült Államokban a második világháborut követő évtizedekben csaknem eltünt mint vállalati szervezeti-vezetési forma.

de jogi önállóságát nem szünteti meg. Az utóbbi esetben *holding* jön létre: anya- és leányvállalat kapcsolata. A tulajdoni egység és az önálló jogi személyiség mellett a leányvállalat saját üzleti tevékenységének különböző mértékü szervezeti-vezetési függetlensége lehetséges. Itt az ugyszólván teljes függetlenséget tekintjük alaptipusnak, s egyben a holding hagyományos alakjának, főképp az angolszász országok korábbi gyakorlata alapján. Ez azonban a jogi (formális) önállóság mellett egyik kiindulópontja, illetve utja lehet a divizionális vezetési-szervezeti struktura kiépitésének.*

Egy ujabb szervezeti tipusról

A hatékonyabb vállalati müködés, elsősorban az átfutási idők leröviditése érdekében és több szervezeti egység együttmüködése esetén, mind nagyobb körben alkalmazzák az un. *mátrix szervezetet*.

A mátrix szervezet lényege az, hogy ugyanazon a hierarchiaszinten egyidejüleg több fölé-, alá- vagy mellérendeltségi kapcsolatot valósit meg. Ennek következtében a vezetési kapcsolatok igy létrejövő rendszerében az egyes vezetők "hatalma" csökken. A rendszer sikere elsősorban a kulcsbeosztást betöltő személyek magatartásától függ.

A vezetési tevékenység több dimenziós érvényesüléséből az következik, hogy a problémák megoldása során több tényezőt

*Nem szeretnénk tulértékelni a növekedés-koncentráció-centralizáció jelentőségét. Legalább ennyire jelentős a kis-középvállalatok "termelődése", sőt "ujratermelődése". A kis-középvállalatok *fontos funkciót látnak el* a termelő szervezeti strukturában: "ürt töltenek ki" a nagyvállalatok között, háttérvállalatként, "bolygó"-vállalatként szolgálnak, olyan gyártási profilokra szakosodnak, amelyeknél épp kis méreteik felelnek meg az optimális üzemnagyságnak. Ezért a kis-középvállalatok üzletpolitikája gyakran a mérettartásra, pozíciótartásra, nem pedig a növekedésre irányul, még az ugynevezett dinamikusan fejlődő iparágakban is.

a tárgyilagos értékelést. Mód van arra is, hogy a pénzügyi forrásokat átcsoportositsák a legjövedelmezőbb területekre, illetve ágazatokba. A division, illetve a részlegvezetők bebizonyithatják képességeiket, verseny alakul ki közöttük mind a vállalaton belül a pénzügyi forrásokért, mind pedig a vállalaton kivül, a piacokon. A külső piacokon folyó versenyben elért siker és jövedelmezőség a belső pénzügyi forrásokért folyó verseny mércéje. Hasonló verseny folyik az egyes division-ökön belül a termelőegységek vezetői között is.

A holdingszerkezet

A harmadik tipikus vezetési-szervezeti forma a *hagyományos holdingszerkezet*.* Két alaptipusa alakult ki. Az egyikben a felső ügyvezetés az anyavállalattól kikerült funkcionális szakemberekből és a nagyobb, az anyavállalattól gyakorlatilag független leányvállalatok vezérigazgatóiból (general managers) áll. A másik alaptipusban az eredeti anyavállalat tevékenységét ugyanugy tekintik, mint a többi autonom leányvállalatét. A felső ügyvezetés a holding-company igazgató tanácsából áll, amelynek tagjai ülnek a leányvállalatok igazgatói tanácsaiban. Egyedül ők biztositják a koordinációt az anya- és a leányvállalatok között.

A diverzifikálás utján a funkcionálistól a divizionális vezetési-szervezeti strukturához vezető fejlődés nemcsak a gazdasági egységek saját keretek közötti növekedésével, koncentrációjával mehet végbe. A vállalati növekedés másik utja az a centralizációs folyamat, amikor a vállalatok egyesülnek, fuzionálnak, vagy amikor az erősebb vállalat fölvásárolja a másik részvényeit, s ezzel véget vet tulajdoni különállásának,

*A hagyományos holding company formájában szervezett vállalat gyakori Nyugat-Európában, jóllehet az Egyesült Államokban a második világháborut követő évtizedekben csaknem eltünt mint vállalati szervezeti-vezetési forma.

de jogi önállóságát nem szünteti meg. Az utóbbi esetben *holding* jön létre: anya- és leányvállalat kapcsolata. A tulajdoni egység és az önálló jogi személyiség mellett a leányvállalat saját üzleti tevékenységének különböző mértékü szervezeti-vezetési függetlensége lehetséges. Itt az ugyszólván teljes függetlenséget tekintjük alaptipusnak, s egyben a holding hagyományos alakjának, főképp az angolszász országok korábbi gyakorlata alapján. Ez azonban a jogi (formális) önállóság mellett egyik kiindulópontja, illetve utja lehet a divizionális vezetési-szervezeti struktura kiépitésének.*

Egy ujabb szervezeti tipusról

A hatékonyabb vállalati müködés, elsősorban az átfutási idők leröviditése érdekében és több szervezeti egység együttmüködése esetén, mind nagyobb körben alkalmazzák az un. *mátrix szervezetet*.

A mátrix szervezet lényege az, hogy ugyanazon a hierarchiaszinten egyidejüleg több fölé-, alá- vagy mellérendeltségi kapcsolatot valósit meg. Ennek következtében a vezetési kapcsolatok igy létrejövő rendszerében az egyes vezetők "hatalma" csökken. A rendszer sikere elsősorban a kulcsbeosztást betöltő személyek magatartásától függ.

A vezetési tevékenység több dimenziós érvényesüléséből az következik, hogy a problémák megoldása során több tényezőt

*Nem szeretnénk tulértékelni a növekedés-koncentráció-centralizáció jelentőségét. Legalább ennyire jelentős a kis-középvállalatok "termelődése", sőt "ujratermelődése". A kis-középvállalatok *fontos funkciót látnak el* a termelő szervezeti strukturában: "ürt töltenek ki" a nagyvállalatok között, háttérvállalatként, "bolygó"-vállalatként szolgálnak, olyan gyártási profilokra szakosodnak, amelyeknél épp kis méreteik felelnek meg az optimális üzemnagyságnak. Ezért a kis-középvállalatok üzletpolitikája gyakran a mérettartásra, pozíciótartásra, nem pedig a növekedésre irányul, még az ugynevezett dinamikusan fejlődő iparágakban is.

(pl. funkciókat, ügyosztályokat, termékeket, részlegeket, piacokat, terveket stb.) kell figyelembe venni és a mátrix szervezet minden érintett dimenzióját (sejtjét) be kell vonni a döntések előkészitésébe, éspedig nem egymást követően (a hierarchia fokai szerint), hanem egyidejüleg. Nem a különböző osztályoknak, funkcióknak jut tehát e szervezetben a fő szerep, hanem a rendszeren belüli minden irányu vezetési kapcsolatoknak.

A feladatok nemcsak a középvezetés szintjén térnek el a szokásos szervezeti formákban adódóktól, hanem a mátrix csucsvezetésének szintjén is. Mig a hagyományos szervezetekben a koordinálást a felső szintü vezetés végzi, addig itt a koordinálást a középszint látja el.

A különböző dimenziók mátrix-helyei igyekeznek saját szakszempontjaikat érvényesiteni. A mátrix szervezetben ily módon tulajdonképpen tudatosan *intézményesitett konfliktusokkal lehet találkozni*, amelyek itt valójában az ellentétes álláspontok koordinálásának eszközei. A problémák megoldásába bevonják az érintett mátrix-helyek szakembereit és vezetőit, s ezek egy problémamegoldó team-et, un. mátrix-csoportot alkotnak.

A mátrix tipusu szervezetben a vezetői szintek feladatai a következőképpen alakulnak:

Mátrix-irányitás (csucsvezetés): a vállalat egészének vezetése; a mátrix szerkezetének és müködésének fenntartása és irányitása.

A mátrix-helyek (középvezetés): közremüködés a velük kapcsolatos mátrix-csoportokban - információk saját területről, a saját szakszempontok képviselete, ütköztetésre és integrálásra törekedve -, a mátrix-csoport munkájának koordinálása a saját dimenzióban.

Az alkalmazás során az alábbi veszélyekkel kell számot vetni:

- hatalmi harcok,
- tulzásba vitt csoportmunka,
- a döntések késlekedése,

- anarchia,
- a felelősség átháritása,
- nagy költségek,
- összeroppanás a terhelések alatt.

Ezek a veszélyek részben megelőző intézkedések révén mérsékelhetők.

Végeredményben a hatáskörök világos kijelölésével, a mátrixnak megfelelő vezetési folyamatokkal és eszközökkel, a kivánatos magatartási forma oktatásával - különösebb nehézségek nélkül is - sikerülhet a mátrix szervezet előnyeit kihasználni, mint ahogy ezt a svájci Sulzer konszern példája bizonyitja, amely az elsők között vezette be a mátrix szervezetet.* A multinacionális Sulzer AG gépgyártó vállalat, jelenleg 35 000 foglalkoztatottal (ebből 20 000 Svájcban) dolgozik.

A korábbi szervezetben a termelés és az értékesités külön volt választva. E szervezeti megoldás gyenge pontjai a következők voltak:

- a vállalat vezetőségét tulterhelte a kettős tevékenység: az anyavállalat vezetése, illetve az egész konszern irányitása;
- a termelés és értékesités különválasztása, valamint az országok szerinti tagolás - amelyek miatt hiányzott a kellő rugalmasság és összehangoltság az egyes termékcsoportok vezetése között - egyre elviselhetetlenebbé vált;
- nem volt kielégitő a cég különböző országokban folytatott tevékenységeinek összhangja.

Az uj szervezet bevezetésére 1968-ban került sor, amikor a konszern vezetősége különvált az anyavállalattól. Az ujjászervezés során a termékelvet és a területi elvet azonos jelentőségünek értékelték.

Az uj szervezet bevezetésekor tisztában voltak azzal, hogy az uj magatartásformák kialakitása sok képzést és időt (mintegy 5 évet) fog igénybe venni, sőt lehet, hogy egyes

*P. *Leumann* [73].

esetekben nemzedékváltásra lesz szükség. 1968-1969-ben minden érintett munkahely számára féléves oktatást szerveztek, ehhez kapcsolódtak az ismétlő szemináriumok (1971-1975-ig). Azóta a nemzedékváltás is megtörtént és ma az a vélemény, hogy az ismeretek és magatartások kielégitőek, bár nem nagyon jók.

A Sulzer konszern mátrix szervezete négy dimenzióju: a *termék* (termékcsoport), a *terület* (piac),a *tevékenységek* (funkciók) és a *tervezés* a dimenziók. A termék- és a piaci dimenzió egyenjoguaknak tekintendők, a tevékenység dimenziójának fontossága az un. törzskar kialakitásában nyilvánul meg. A szervezet jellemzői a következők:

- A funkcionális tevékenységek dimenziója mint törzskari dimenzió jelenik meg.
- A termékdimenzió tizenhat termékcsoportot ölel fel, amelyek közül többet nagyobb egység fog össze.

A területi dimenzió 17 külföldi konszernre terjed ki, ugyanakkor ezek közül csak kilenc tartozik közvetlenül a konszernvezetőség alá, a többi nyolcat a konszern törzskari értékesitési szervezete irányitja, amely főosztályi minőségben az egész konszern marketing-ügyeit is intézi. Svájc, az NSZK és Olaszország területén a termékcsoportok rendszerint önállóan tevékenykednek.

- A területi és termékdimenzió kapcsolódása sokféle és vegyes. Minden országban, valamennyi termékcsoportra vonatkozó funkcionális tevékenységekre más és más a jellemző, az egyiknél csak értékesitésre korlátozódik, a másiknál a gyártásra vagy a kutatásra és fejlesztésre stb.

Minthogy a helyzet nem mindenütt egységes, a szervezet felépitési formái országonként és termékcsoportonként, az un. metszéspontokon változóak és nem foglalhatók össze egyetlen közös organigramba.

A konszernnek *öt vezérigazgatója* van, akik együttesen, egyhangulag döntenek. A konszern vezetőségében és a vezetőség minden egyes tagjának esetében visszatükröződik a többdimenziós jelleg (a mátrix-felépités és a sok törzskar).

A konszern vezetői abban látják a többdimenziós feladatkör előnyeit, hogy szükségszerüen sokoldaluaknak kell lenniök, miközben egyidejüleg szakosodnak is. Ennek köszönhető, hogy a mátrix-helyeken nem támadnak emlitésre méltó nehézségek, még az olyan esetekben sem, amelyekben két mátrix-hely két különböző konszernvezetőségi tag alárendeltségéhez tartozik.

A munkaköri leirás részét alkotó előirás és tervezési kézikönyv minden vezetési sikon, a konszern egész területén rögziti a hatásköröket, a döntési jogokat. A hatásköri átfedéssel összefüggő nehézségeket 5 döntési szabály oldja meg:

1. *Döntés tájékoztatással*. Az elsődleges szervezet szerinti illetékes vezetőnek van joga dönteni, egyedül és korlátlanul. Ugyanakkor az érdekelt, illetve érintett munkahelyet tájékoztatja és tanácsot kér tőle.

2. *Döntés tanácskozás után*. Az elsődleges szervezet szerinti illetékes vezető döntés előtt köteles a mátrix-hellyel tanácskozni, annak véleményét kérni. Ha alapos ok szól az ellenvéleménye mellett, a mátrix-helynek joga és kötelessége, hogy a döntés ellen a legközelebbi felsőbb szintü illetékes vezető előtt szót emeljen. Észrevétele halasztó hatályu.

3. *Egyetértő döntés*. Az elsődleges szervezet szerinti illetékes vezető és a mátrix-hely vezetője együtt döntenek. Ha nincs egyetértés, akkor a legközelebbi felsőbb szintü illetékes vezető dönt.

4. *Döntés tanácskozás után*. A mátrix-hely vezetője - ugyanugy, mint a 2. szabályban emlitett vezető - köteles döntés előtt tanácskozni, éspedig az elsődleges szervezet szerinti illetékes vezetővel, és köteles az illető véleményét kérni. Alapos ok fennforgása esetén az elsődleges szervezet szerinti illetékes vezetőnek joga és kötelessége, hogy a legközelebbi felsőbb szintü illetékes vezető előtt szót emeljen a mátrix-hely vezetőjének döntése ellen. Észrevétele halasztó hatályu.

5. *Döntés tájékoztatással*. A mátrix-helynek van joga dönteni, egyedül és korlátlanul, ugyanakkor az érdekelt, illetve érintett munkahelyet tájékoztatja és tanácsot kér tőle.

A döntési szabályok a részvételi elvet erőteljesen érvényesitik. Még abban az esetben is, amikor az egyedül illetékes korlátlanul dönt, kötelessége az érintettet vagy érdekeltet tájékoztatni és tanácsait meghallgatni. A tapasztalatok arra mutatnak, hogy a metszési pontokat nagymértékben bevonják a döntésbe, és hogy az elhatározások kialakitása együttes részvétellel valósul meg.

A mátrix szervezet mellett ujabb irányzat az állandóan *változó teamek* rendszere. A feladat-orientált teamek a komplex tervezési, fejlesztési feladatok megoldására jönnek létre, majd bomlanak fel, megakadályozzák a szervezet elmerevedését. Az egyes vezetési szintekhez olyan munkacsoportok tartoznak, melyekbe az alsóbb vezetési szintről is delegálnak tagokat.

A szervezeti-vezetési struktura az egyes nyugat-európai országokban

Az egyes európai országok tőkésvállalatainak vezetési-irányitási szerkezete, s ezen belül a döntési strukturák országonként megmutatkozó sajátosságai kialakulását számos tényező határozta meg. Igy elsősorban az, hogy *társadalmi-gazdasági fejlődésük időben jelentősen eltért*, az angol ipari forradalom (és polgári demokrácia) csak jelentős késéssel jutott el Franciaországba, s nagy lemaradással Németországba. Ezeken a történelmi hatásokon tul még közvetlenebbül érzékelhetően hatott a második világháboru, amelynek anyagi pusztitásai legsulyosabban Németországot és Franciaországot érintették. A hitlerista fasizmussal egybefonódó német, a kollaboráló francia tőkésrendszer vállalati vezetőinek erkölcsi és presztizsvesztesége sem volt elhanyagolható tényező. Fontos szerepet játszott a háborut követő hiánygazdálkodás, a piacon a kereslet tulsulya, amelyben nem érvényesült a verseny, s ennek a vezetési innovációra gyakorolt kényszeritő hatása. Az országok *földrajzi* és *területi helyzete* is eltérő. A *kulturális tényezők* ugyancsak nagymértékben befolyásolták a vállalati, s ezen keresztül a vezetési szerkezetet. A német *jogrendszer*ben más a

részvénytársaságok szervezete, mint akár a franciában, akár az angolszászban, s ez meghatározta a vezetési struktura különbözőségét, a *felsőoktatás* eltérő domináns irányai pedig a menedzsment szemléleti sajátosságait. Az előbbi a testületi (kollektiv) vezetés szervezeti formáit eredményezte Nyugat-Németországban, az utóbbi a tulnyomóan technikai-müszaki szemléletre vezetett főképp Franciaországban, mig Angliában a kereskedelmi, pénzügyi szempontok vezérelték a mélyen individualista vezetést.

Anglia

A száz legnagyobb angol iparvállalat vizsgálata azt mutatja, hogy 1950 és 1970 között *nagyarányu diverzifikálás ment végbe*, s ennek megfelelően *a divizionális szervezeti-vezetési szerkezetű vállalatok aránya 8-13 százalékról* több mint 70 százalékra nőtt.* Az egy termékü vállalatok részaránya ugyanakkor 34 százalékról 6 százalékra csökkent, s nagyrészt ez magyarázza, hogy *a funkcionális szervezeti-vezetési struktura* visszaszorult.

A diverzifikált termelésü (és piacu) angol nagyvállalatok belső divizionális szervezete és döntésmegoszlása eltért az előzőekben bemutatott "ideáltipustól", s ezen belül is különbségek mutatkoztak a technológiai és a nem technológiai alapon diverzifikált vállalatok** között. Az egyik fő különbség a

*D. F. *Channon* [13] 68-70. old. A vizsgálat a Times szerint rendszeresen közölt, valamint a National Institute of Economic and Social Research szerinti 100 legnagyobb angol vállalatra terjedt ki.

**A *technológiai alapon* diverzifikálódó vállalatokra az jellemző, hogy olyan technológiával és termelési gyakorlattal rendelkeznek, ami különféle végtermékek előállitására is képes. Ilyenek főképp a villamosgép-, illetve a gépgyártásban, a vegyi, illetve a gyógyszeriparban találhatók. *Nem technológiai alapon* elsősorban más (már müködő) vállalatok megszerzése (megvásárlás, fuzió) a diverzifikálás utja innen egyik elnevezésük is: acquisitive diversifiers). A nagymértékben specializálódott élelmiszer-, textil-, papir-, csomagoló- és nyomdaipari vállalatok tartoznak ebbe a csoportba. A diverzifikálás vagy a vertikális termelési folyamatok irányában ment végbe (pl. a textiliparban), vagy a piaci kapcsolatokkal összefüggésben (pl. az élelmiszer- és a csomagolóipari vállala-

központ (central office) méretében és szerepében jelentkezett. A technológiai alapon diverzifikálódó vállalatok rendszerint nagyobb központi apparátust épitettek ki, amely intenzivebben koordinálta a vállalati tevékenységeket és egész sor ellenőrző funkciót is betöltött. (Hat közül öt technológiai alapon diverzifikált vállalatnak volt ilyen szervezete, a nem technológiai alapon diverzifikált vállalatoknál hét közül mindössze kettőnek.) A központi irányitás legfelső szervében, az igazgató tanácsban a technológiai alapon diverzifikált vállalatoknál a központi törzskar igazgatói nagyobb számban vettek részt, mig a nem technológiai alapon diverzifikáltaknál az igazgató tanács a központi pénzügyi igazgatón kivül rendszerint a division-ök vezérigazgatóiból állt. Az utóbbi vállalatoknál a központi törzskar kisebb létszáma oda vezetett, hogy kevesebb koordináló vagy operativ tanács müködött. A vállalatok több mint a felénél mégis müködött koordináló és/vagy operativ ügyvezető tanács, amely a központ és az ágazati igazgatóságok (a division-ök) vezérigazgatóiból állt.

Amint ismételten rámutattak,* az angol divizionális vezetési rendszer egyik gyenge pontja az, hogy a division-ök végrehajtó, operativ funkciót betöltő vezérigazgatói egyidejüleg a központi irányitó szervnek, a központi igazgató tanácsnak is tagjai, ami *összekuszálja a felelősség határvonalait*. Ez a helyzet "általában oda vezet, hogy megakadályozza a divizionális egységek között annak a belső versenykényszernek a kialakulását, ami a hatékonyság növekedésére és a tőke hatékony elosztására vezethetne".**

Az 1950-es évek végén az angol vállalatok többségénél a vezetés - hagyományos - hierarchikus tagoltsága igen egyszerü volt. A 120 legnagyobb vállalat 66 százalékánál a hierarchia csak elnökből és vezérigazgatóból állt.*** Gyorsan megindult

tok között). A diverzifikálás ebben a csoportban rendszerint *védekező stratégia* eszköze a hanyatló iparágakban (pl. textilipar), az erősödő versenyben (pl. élelmiszeripar) a jövedelmezőség alacsony szintje ellen.

*Vö. pl. D. F. *Channon* [13] 209. és 216. old.

**Uo. 211.old.

***R. *Heller* - G. *Foster* [50] 80-85. old.

azonban a hierarchia kiépitése, mert már 1970-re 23 százalékra csökkent az ennyire egyszerüen strukturált vezetési szerkezetü vállalatok részaránya.* A vállalatok 65 százalékánál az elnök töltötte be a vezérigazgatói szerepet, de 1970-ben már csak a vállalatok 52 százalékánál volt ez a helyzet. Gyorsan emelkedett (20-ról 40 százalékra) azoknak a vállalatoknak a részaránya, ahol az igazgató tanácsban helyet kaptak a vállalati apparátuson kivüli tagok is (külső szakértők, bankemberek, intézményi részvényesek képviselői stb.). Az 1970-es években azután a vezetés hierarchikus tagolása fölgyorsult, s ma a nagyvállalatokra az jellemző, hogy az elnök és a vezérigazgató mellett több igazgató müködik a vállalati szervezet irányitásában, s az ebben nem résztvevő igazgatók is helyet foglalnak az igazgató tanácsban.

Egy későbbi, kisebb körre és inkább középvállalatokra kiterjedő vizsgálat azt mutatta, hogy az 1970-es évek második felében a vállalatok nem egész egynegyedének volt divizionális vezetési strukturája, mig majdnem egyharmaduk holding formában müködött, amit azonban már nem lehet teljesen azonositani a hagyományos holdinggal.** Az angol holding vállalatok ugyanis az 1960-as évek végén, az 1970-es években a korábban emlitett hagyományos formából a divizionális struktura irányába fejlődtek. Ma rendszerint kis központi törzskar (central staff) irányit 20-25 leányvállalatot. Valamennyi leányvállalat élén vezérigazgató (managing director) áll és saját irányitó szervezettel rendelkezik (termelési, értékesitési, marketing, számviteli, személyzeti stb. osztályok). A döntési jogkör erősen decentralizált, s a központi törzskar elsősorban az üzletpolitika fő irányvonalainak kialakitásával foglalkozik. Mind a központban, mind a leányvállalatoknál *a felső vezetés* rendszerint *havonta egyszer* ülésezik, áttekinti az ügymenetet, s megtárgyalja az üzletpolitika aktuális kérdéseit.

* R. *Heller* [49] 85. old.

** J.H. *Horovitz* [57] 64. old. - A vizsgálat három iparág (textil-, gép- és elektronikai ipar) öt-öt vállalatára terjedt ki, 1976-1977-ben folyt, s a vállalatok évi értékesitési forgalma 45-427 millió dollár közötti volt.

A holding vállalat legfelső vezető szerve az anyavállalat, a központ igazgató tanácsa. A tagok 70 százaléka rendszerint a vállalat vezetőiből - tehát nem külső tagokból - áll, a vezérigazgató és a pénzügyi igazgató mellett rendszerint 3-6 division-igazgatóból, akik több operativ egység fölött gyakorolják a felügyeletet. A központ igazgatói közül - akik az előbbiek értelmében rendszerint nem tagjai a main board-nak - egy rendszerint a *terv*osztályt vezeti (amely általában 1-3 főből áll), egy a *személyzeti* osztályt (1-2 fő), s néhol egy további igazgató a *jogi*, szabadalmi vagy a belső tanácsadási ügyekkel foglalkozik. Angliában a holding vállalatok központja viszonylag kis szervezet, átlagban 70-80, de a funkcionális feladatokat leszámitva csak kb. 50 főből áll.

Franciaország

A száz legnagyobb francia iparvállalat vizsgálata megállapitotta, hogy 1950-1970 között a divizionális szervezeti-vezetési strukturáju vállalatok részaránya kilencszeresére nőtt, s 1970-re meghaladta az 50 százalékot. A diverzifikálás és ennek nyomán a divizionális struktura terjedése különösen az 1960-as évek második felében gyorsult föl. Ugyanez alatt az idő alatt a funkcionális strukturáju vállalatok aránya 50-ről 20 százalékra csökkent, s valamelyest kisebb lett a hagyományos holdingok részaránya is.*

Egy szükebb körü és középvállalatokból álló minta elemzése 1976-1977-ben azt mutatta, hogy a divizionális vezetési szerkezetü vállalatok részaránya itt sokkal kisebb, alig több mint 10 százalék, ugyanakkor 80 százalék fölötti a funkcionális strukturáju vállalatoké.** Mind a funkcionális, mind a divizionális francia vállalatok szervezeti strukturájára jellemző, hogy nagy létszámu a központi törzskari apparátus és sok döntés a felső vezetés szintjére centralizált.

*G. P. *Dyas* - H. T. *Thanheiser* [25], 184. old.

**J. H. *Horovitz* [57], 64. old.

A francia vállalatoknál a felső vezetés tipikusan egyszemélyi, az elnök-vezérigazgató (President Directeur Général) kezében összpontosul.*

Következésképpen a legnagyobb francia konszernek kivételével nemigen beszélhetünk arról, hogy a divizionális szervezeti-vezetési struktura dominálna. Ugy tünik, hogy még ott is,ahol divizionális a szerkezet, az elnök-vezérigazgató egyszemélyi vezetése sajátosan centralizált jelleget kölcsönöz ennek a strukturának is.

Azokban a viszonylag ritka esetekben, amikor igazgató tanács funkcionál, tagjai tulnyomórészt a *törzskari* vezetőkből - személyzeti, pénzügyi, kutatási igazgató, ellenőrzési igazgató - kerülnek ki és nem a termelési, illetve értékesitési vonal vezetőiből. A francia elnök-vezérigazgatók azonban többnyire idegenkednek, nemcsak az igazgató tanácstól, de a hasonló összetételü vezetői értekezletektől is és rendszerint inkább külön-külön, vagy kisebb csoportokban tárgyalnak vállalatuk vezető tisztviselőivel. A vállalatok csaknem egynegyedénél egyáltalán nincsenek ilyen értekezletek, 40 százalékánál csak havonta egyszer.** Ezek az értekezletek - még ott is, ahol hetenként kerül rájuk sor - inkább informativ jellegüek.

A holding vállalati strukturát Franciaországban a decentralizálás eszközeként is használják, épp azért, mivel maga a vállalat vezetése hagyományosan, erősen és legtöbbször egyszemélyre is centralizált.

Nyugat-Németország

A Német Szövetségi Köztársaság részvénytársasági jogában két testületi intézmény gyakorolja az Aktiengesellschaft (A.G.)

*Amint Horovitz szellemesen megjegyzi: "...*ő az egyetlen ember, aki az igazgató tanácsban ül* és minthogy a legtöbb vállalat funkcionális orientációju, sok döntés kerül föl az ő irodájába." ([57],64. old. Az eredetiben nincs kiemelés.)

**J. H. *Horovitz* [57], 69. old.

irányitását. A részvényesek évi rendes közgyülése választja meg a felügyelő bizottság tagjait. A felügyelő bizottság a vállalat legfelső irányitó szervezete, kinevezi az igazgatóság tagjait és szükséges a hozzájárulása a fontosabb hosszu távu döntésekhez, mint például hosszu lejáratu hitelek felvétele, a diverzifikáció, a fuzió más vállalatokkal, illetve más vállalatok megvásárlása. A felügyelő bizottság rendszerint öt évre nevezi ki az igazgatóság tagjait, de felmentheti őket, ha menedzseri tevékenységüket nem találja kielégitőnek.*

Ennek ellenére az igazgatóság (Vorstand) alig korlátozott szuverén hatalmat gyakorol. A felügyelő bizottság jóváhagyása ugyan szükséges a legfontosabb döntéseknél és elvetheti az igazgatóság javaslatát, de nem kényszeritheti ki saját alternativ javaslatai elfogadását. Az igazgatóságnak ezt az eléggé korlátlan hatalmát sajátos kulturális-történeti hagyományok magyarázzák. A német vállalatok legfelső vezetői rétege, az Unternehmer - a vállalkozó - feltétlen autokrativ hatalmat vindikál magának. Unternehmer az, aki az igazgatóság tagja, akár tulajdonosa a vállalatnak (részvényes), akár csak alkalmazott.

A Vorstand tagjainak száma általában három-tizenöt között változik és rendszerint csak a vállalat menedzsereiből áll, eltekintve a munkásigazgatóktól, akik a participációs törvények alapján tagjai. A Vorstand tagjai döntéseikért egyetemlegesen felelősek.

Az igazgatóság és a felügyelő bizottság hatáskörének és felelősségének ez az éles szétválasztása azt eredményezte, hogy a felügyelő bizottság (Aufsichtsrat) valóban inkább felsőszintü ellenőrzési (felügyeleti) szerepet tölt be, mintsem tanácsadóit-vezetőit, mint az angolszász vállalatok igazgató tanácsa.

*Ez nagyon is érvényesül a gyakorlatban. 1971-ben Kurt Lotzot, a Volkswagen elnökét kényszeritette lemondásra a felügyelő bizottság, 1971-ben, illetve 1972-ben pedig a két igazgatósági elnököt a Krupp Tröszt.

A Vorstand kollektiv felelőssége, valamint az, hogy minden egyes tagja Unternehmer, oda vezetett, hogy egyetlen tagjának sincs kizárólagos döntési joga a vállalat egészét érintő kérdésekben. Az igazgatóság elnöke (a Vorsitzer) igy nem lehet főnöke a többieknek, bár sok esetben nyilvánvaló, hogy ténylegesen több, mint primus inter pares.

A Vorstand kollektiv testületi jellege ellenére gyakori az igazgatóság tagjai között a vezetés funkcionális megosztása. Sokszor az igazgatóság valamennyi tagja egyidejüleg egy-egy funkcionális (fő-)osztály vezetője is. Más esetekben az igazgatóság két szekcióra, müszaki és kereskedelmi szakemberek csoportjára tagozódott és az alájuk rendelt megfelelő (fő-)osztályok vezetői e csoportoknak tartoznak jelentéstétellel. Legtöbbször e két alapforma különféle variációi érvényesülnek a gyakorlatban.

Az igazgatóságon belül elméletileg demokratikus többségi elv alapján hozzák a határozatokat. A gyakorlatban azonban a döntésekben a tényleges szavazás jelentéktelennek tünik, az informális hatalmi viszonyok, az egyenranguaknak egymás kölcsönös számitásba vétele, az érvek ütköztetése és olykor külső erők beavatkozása - legalábbis formálisan - egyhangu határozathoz vezet. A testületi vezetés lehetséges problémái, mint a gyönge kompromisszumok és a lassu döntéshozatal, a potenciális előnyökkel együtt értékelendők. A Vorstand tagjai által képviselt sokirányu szakértelem érvényesülhet a fontos döntésekben, amelyek valószinüleg a problémák korlátozottabb áttekintésén és szükebb körü ismereteken alapulnának, ha egyetlen vezérigazgató hozná őket. Ugy is lehet érvelni, hogy a határozatok fölötti nyilt konfrontációkra, amik kiválóan hasznosak a problémamegoldásban, gyakrabban kerülhet sor a Vorstand rendszerében, mint egyetlen vezérigazgatónak alárendeltek között.*

Az 1960-as, még inkább az 1970-es években mérséklődött a különbség a Vorstand és az alsóbb szintü vezetők között. (A

*G. P. *Dyas* - H. T. *Thanheiser* [25].

technológiai fejlődés mind nagyobb számban tette nélkülözhetetlenné magas képzettségü mérnökök, többnyire tudományos fokozatu kutatók alkalmazását a Vorstandon kivüli vezető állásokban.) A Vorstand és az alacsonyabb szintü vezetők közötti különbség, ha mérséklődött is, a nyugatnémet szemlélet jellegzetessége maradt.

Az 1960-as években megindult, s az 1970-es években mind szélesebb körben terjedt a nyugatnémet nagyvállalatok körében a divizionális szervezeti-vezetési rendszer, de a hagyományos német részvénytársaság-vezetési módszerek által módositott formában. A divizionális szervezeti-vezetési strukturának három sajátosan nyugatnémet tipusa alakult ki. Az első, leggyakrabban előforduló, főképp a viszonylag (a 100 legnagyobb között) kisebb nagyvállalatoknál elterjedt tipusban a Vorstand részben az egyes division-öket vezető igazgatókból áll, akik a division funkcionális osztályain keresztül vezetnek. Az igazgatóság többi tagja központi törzskari vezetési funkciókat lát el. A divizionális rendszer amerikai prototipusával szemben itt a felelősség, az egyes division-ök profitjáért, olyan felső vezetőkön nyugszik, akik egyidejüleg kollektivan felelősek a vállalat egészének a profitjáért is. Az egyes division-ök fölötti belső ellenőrzést az igazgatóság egyik tagja vezeti, aki ezt az ellenőrzést igazgatósági kollégái fölött gyakorolja. Ilyen szervezeti rendszerben "nehéz elképzelni, hogy a Vorstand olyan ellenőrzési-irányitási rendszert tervezne meg és épitene ki, amely profit-kényszer alatt tartaná tagjait. Az sem tünik kivánatosnak, hogy emberek szük csoportja, akiknek szorosan együtt kell müködniük egyes feladatokban, profit-centrikus menedzserként versenyezzék egymással."*

A második tipusban fönnmaradt a Vorstand korábban gyakori, müszaki és kereskedelmi igazgatókból álló, két funkcionális tagozata. Az egyes division-öket itt olyan - ugyancsak müszaki

*G. P. *Dyas* - H. T. *Thanheiser* [25], 123-124. old.

és kereskedelmi - igazgatói csoportok kollektiv felelőssége és vezetése alá rendelték, akik viszont már nem tagjai a Vorstandnak. A Vorstand egyes tagjai két vagy több division müszaki vagy kereskedelmi vonaláért felelősek, vagy pedig a központi osztályok koordinációjáért, esetleg mindkettőért. A kritika szerint a funkcionálisan specializált, s eszerint tagolt központi és division-vezetés nem alkalmas a stratégia megfogalmazására. Emellett, bár ennél a tipusnál "a Vorstand képes profitkényszer alatt tartani a division-ök igazgatóit, igen kétséges, hogy ezek rendelkeznek-e olyan hatáskörrel, amelynek együtt kell járnia ezzel a felelősséggel. Funkcionális specializációja folytán a legfelső vezetésben erős a törekvés a központi koordináció kihasználására és hatáskörének a vonalába tartozó alsóbb vezetésre ruházásával be is tud avatkozni ágazati irányitásába."*

A harmadik tipus igen közel áll az amerikai prototipushoz. Ez alakult ki a legnagyobb NSZK vállalatoknál (Siemens, AEG, Bayer). Itt két vagy több division-szint is van a legalsó, saját profitjukért önállóan felelős gazdasági egységek és a központi Vorstand között. A több divisiont is átfogó alközpontok és a division-ök vezetése néha kollektiv igazgatóságokból áll (ami német specifikum), de olykor csak két-három, illetve egyetlen igazgatóból.

1976-1977-ben kisebb körben és inkább középvállalatokra (évi 126-436 millió dollár értékesitési forgalmu) kiterjedő vizsgálat azt állapitotta meg, hogy a vállalatok kétharmada inkább funkcionális szervezeti-vezetési struktura mellett müködött.**

* Uo. [25], 125. old.

** J. H. *Horovitz* [57], 64. old.

A három nyugat-európai ország összehasonlítása

Horovitz, összehasonlítva 60 NSZK, francia, illetve angol nagyvállalat szervezeti strukturáját, tervezési és ellenőrzési módszereit, arra kívánt választ kapni, hogy - figyelembe véve az eltérő sajátosságokat - mintául vehető-e egyik vagy másik ország sikeres vállalatvezetési gyakorlata? Három iparágat vizsgált és a vállalatok elnökét, vezérigazgatóját, termelési és marketing igazgatóját kérdezte meg.*

A vezetés strukturája

A három ország közötti különbségek jelentősek. Az *angol* vállalatok többsége rugalmas strukturáju, mint láttuk a nagyvállalatokat holdingok irányitják elvileg, a döntések nagyobb részét alsó szintre, a leányvállalatok vezetőire delegálják. A vezetők többnyire általános képzettségüek, nem mérnökök vagy közgazdászok. Az *NSZK-ban* a vállalati struktura merevebb, tagoltabb, ritkább a döntések delegálása, a feladatokkal szakositott ügyosztályok foglalkoznak. A vállalati vezetőségnek sok és fontos feladata van, létszáma nagy, tagjai magas képzettségüek. *Franciaországban* a strukturák kevésbé merevek és formálisak, mint az NSZK-ban, de azonos elvekre épülnek fel: szakositás, csekély hatáskör-megosztás, gyenge koordináció, a központ funkcionális osztályainak nagy száma. Az elnök-vezérigazgató nagyobb szerepet játszik, mint Angliában vagy az NSZK-ban. Mind a három országban vezérigazgatói szinten is hoznak döntéseket. Ennek szervei Angliában: az igazgató tanács, amelynek tagjai főleg (70 százalékban) a vállalat operativ vezetői, a fiókvállalatok vagy a division-ök elnökei. Az NSZK-ban a legmagasabb vezetői testület az igazgatóság, többnyire funkciók szerint szakositott tagokkal. Az NSZK-ban az igazgatóság hetente ülésezik, de szakositott vezetői értekezleteket is tartanak. A koordináció másik eszköze az un. projekt irányitás.

*A következők J. H. *Horovitz* [56] és [59] cikkein alapulnak.

2. sz. táblázat

A három ország vezetési strukturáinak hasonlóságai és különbségei

	Anglia	NSZK	Franciaország
A döntési jogkörök delegálásának foka	magas	gyenge	gyenge
Koordináció (testületek révén)	erős	közepes	gyenge
A vezérigazgatóság üléseinek gyakorisága	havonta	hetente	hetente
A központi létszám	csekély	magas	magas
Az operativ egységek mérete	kicsi	nagy	nagy
Az igazgatóság szakositottsága	gyenge	erős	erős

A vállalati tervezés

Mindhárom országban inkább az operativ tervezésnek tulajdonitanak jelentőséget. az NSZK-ban a rövid távu tervek nagyon részletesek, specifikusak és hatékonyságra orientáltak.

Az ellenőrzés

A modern vezetési rendszer harmadik alapeleme az ellenőrzés, amely célját tekintve a három országban eltérő sajátosságokat mutat.

3. sz. táblázat

Az ellenőrzés céljai

	Anglia	NSZK	Franciaország
A kitüzött célok teljesitése	igen	igen	nem
A müveletek ellenőrzése	nem	igen	igen
Motiválás a teljesitmények értékelése után	kissé	nem	nem

A táblázatból kiderül, hogy az NSZK-ban az ellenőrzés felügyeleti jellegü, a leginkább célratörő.

A döntési eljárás[*]

A szervezeti-vezetési strukturák országonkénti áttekintése alapján az a kép alakulhatott ki, hogy Franciaországban az egyszemélyi, Nyugat-Németországban a kollektiv vezetés elve dominál a vállalatok vezető testületi szerveiben (a Conseil d'Administration-ban, illetve a Vorstand-ban). Esetenként a kollektiv vezetés mellett is érvényesülhet egyes erős egyéniségek (vagy csoportjuk) döntő befolyása vagy az, hogy a President nagymértékben a Conseil d'Administrationra támaszkodik.

Az angol nagyvállalatok legfelsőszintü belső döntési mechanizmusa az előbbieknél változatosabb képet mutat.

Egy részüknél kialakult a centralizált kollektiv tipusu *"szavazás nélküli egyhangu döntés"*. Főképp azoknál a vállalatoknál fejlődött ki ez a rendszer, amelyeknél a döntéshozó szervezet szükkörü (az Unilevernél a Special Committee 3 tagból állt, a Shellnél a Board 5 tagból).

A másik felsőszintü döntési rendszer tipus az *"egyszemélyi"* döntés. Olyan mammutvállalat, mint pl. az ICI, 1950-ig Lord McGowan *egyszemélyi diktatórikus* döntései alapján müködött.[**]

A felsőszintü döntési rendszerek sok esetben igen rossz hatásfokkal, szervezetileg megalapozatlanul funkcionáltak. Igy például az ICI-nál *az egyedi beruházási javaslatok felett egyedileg és izoláltan döntöttek, tekintet nélkül a többi division-nél készülő vagy előkészités alatt álló beruházási javaslatra és nem rangsorolták a várható eredmény szerint a beruházási javaslatokat*. Kevés alkalom nyilt arra is, hogy

[*] Ez az alfejezet nagyrészt *Rott* N. [106] (119-125. old.) alapul.

[**] Bár a kollektiv (vagy pszeudo-kollektiv) döntés sem zárja ki a tévedés lehetőségét, az "egyszemélyi" döntés nagyobb teret nyujt a szubjektiv elemnek. A Lord McGowan döntése alapján Dumfriesben 3,5 millió fontért a Nobel Ltd. részére épitett müszálüzem pl. életképtelennek bizonyult - ma is zárva van. G. *Turner* [123], 143. old.

az igazgató tanács szelektálja az eléje terjesztett beruházási javaslatokat. A döntés igy összefüggések áttekintése nélkül csak a javaslatok elfogadására vagy elvetésére szoritkozott. Gyakran épp a legtöbb és legnagyobb beruházást megvalósitó division-ök nagyságrendekkel maradtak el beruházásaik igért eredményétől és a megvalósitási határidőktől.*

Integrált programozott döntési rendszer tipusának tekinthető az ICI 1964 óta kiépitett beruházási döntési rendszere. Az átszervezés után lényegesen nagyobb önállóságot és függetlenséget kapott division-ök minden évben egyidejüleg nyujtják be hároméves beruházási tervüket a termelési tervvel együtt, a különféle gyártási ágak és vállalati egységek koordinálására hivatott központi szervezethez. Ez tulajdonképpen az igazgató tanács (Board) albizottságszerü szervezete. A tervek ezután a tervtanács (Capital Programme Committee), majd a Board elé kerülnek. A Board - a tervtanács és a Control Group javaslatait figyelembe véve - a különféle termékcsoportok gyártásának fejlesztési arányairól dönt a rendelkezésre álló anyagi források és a beérkezett tervjavaslatok ismeretében. Az egyedi programokat azután a Control Group hagyja jóvá.**

Az igazgató tanácsok nem tekinthetők minden esetben demokratikus alapon, többségi elv szerint müködő kollektiv testületeknek. *A kollektiv forma mögött a legváltozatosabb tartalom rejlik* a tényleges egyszemélyi diktaturától, kisebbségi csoport uralmán át a többségi akarat tényleges érvényesüléséig. Az igazgatóságok belső müködési mechanizmusának gyakori formája a lobbyzás. Jórészt a formálisan döntést hozó igazgató tanácsi ülések előtt, a kulisszák mögött folyik a lobbyzás, az igazgatóság tagjainak megnyerésére.

R. *Wright* szerint a döntés csak *többdimenziós modellel irható le, amelyben az egyik dimenzió a csoportdöntés folyamata.*** A testületi döntést több tényező befolyásolja. Ilyen

*G. *Turner* [123], 147-148. old.

**Uo. 151.old.

***R. R. *Wright* [136], 159. old.

például a testületen belüli hatalmi-személyi összefogások. Az egyik a végletes tipus a diktatórikus jellegü hatalmi elosztás, a másik a dinamikus, aktiv döntés. T. *Burns* és G.M. *Stalker* a szervezetek információs áramlása szerint tettek különbséget mechanikus és organikus strukturák között. Az előbbieknél funkcionálisan specializálódott szervezetekben vertikális az információ áramlása, az utóbbiaknál horizontális. A mechanisztikus szervezeti strukturáju vállalatoknál utasitás jellegü, az organikus szervezetekben konzultativ jellegü a döntés.*

R. *Wright* ugy találta,** hogy laza kohézióju testületekben - az esetek nagy részében - a vezetés hierarchikus rendszere, a hagyományok és a kompromisszumok tartják fenn a müködőképességet. A hatalmi hierarchia adott strukturája befolyásolja a testület döntést hozó tagjait, de ugyanez vonatkozik a vállalati tradiciókra is. Sok vállalatnál a tradiciók jól meghatározható hüvelykujj-szabályokban nyilvánulnak meg. Vállalati vizsgálatok tapasztalatai szerint gyakran ilyen *hagyományosan kialakult belső szabályok* szerint döntenek például arról, mekkora lehet valamely beruházás maximális előirányzata. Igy pl. a beruházási előirányzat nem haladhatja meg az éves értékcsökkenési leirás meghatározott többszörösét, fenntartandó meghatározott likviditási hányad, konzisztens osztalékpolitikát kell folytatni stb. Sok esetben bizonyos vállalati inercia fejlődik ki és évről évre azonos üzlet- (pl. beruházási) politikát követnek. Ilyenkor a döntési eljárás puszta formalitássá válik, egyszerüen a kialakult helyzet fenntartására irányul.***

A *kompromisszumok* is gyakran kapcsolódnak a tradicionális jelenségekhez. Egyik tipuseset ugyanis az, amikor - bár nem értenek egyet - *a döntést hozó testület tagjai azért já-*

*T. *Burns* - G. M. *Stalker* [9], 77. old.

**R. *Wright* [136], 145. old.

***Uo. 148. old.

rulnak hozzá a javaslathoz, mert elvárják, hogy a jövőben a többiek viszont az ő javaslatukkal szemben mutassanak hasonló megértést.

R.*Wright* szerint *a vállalat szervezeti egységeinek* attitüdje is motiválta a döntéseket, jórészt a döntést hozó testületekben való képviseletükön keresztül. A vállalat szervezeti egységeinek feladatkörét, stabilitását, "társadalmi"-gazdasági egyensulyát jelentősen érinthetik a döntések. Valamely terület irreális fejlesztése más területek munkatársaiban azt a benyomást keltheti, hogy funkciójukat nem tekintik eléggé jelentősnek a vállalat összmüködése szempontjából.

C. C. *Brown** megállapitotta, hogy a gazdasági-társadalmi élet változásainak hatása a szervezeti formákat, illetve azok belső strukturáját is érinti, s ennek megfelelően a részvénytársasági forma belső strukturája is módosult, elsősorban az *igazgató tanács* szerepe, a tagjaitól megkivánt képességek szintje változott.

Az igazgató tanácsok ellenzői a testületek felszámolását szorgalmazzák. Javaslatuk, hogy a teljes felelősséget és autoritást a vezetésre ruházzák, szünjön meg a hatalom megosztottsága. C. C. Brown véleménye szerint ez tulzó álláspont, bár van racionális magja, mégpedig az, hogy a döntéshozatalhoz szükséges információ a vállalat vezetőinek kezében *is* van, és a szervezet teljesitményéért elsősorban a vezetés felelős. Az igazgató tanács és a vezetés rivalizálásából azonban nem következik, hogy az igazgató tanács fölöslegessé vált, hogy feladatait a menedzsment át tudja venni. A vezetés "félelme" az igazgató tanácstól abból ered, hogy e testület egyre inkább a menedzsment ellenőrévé válik, ugyanis a döntéseket a vezetés terjeszti eléjük.

Az igazgató tanács tagjainak megválasztása, kinevezése, vállalatonként eltérő, de rendszerint eléggé formális. A legtöbb esetben - mint korábban ismételten megállapitottuk -

* C. C. *Brown* [6].

az igazgató tanács az egyes részlegek igazgatóiból, a főbb tisztviselőkből áll, az uj tagok formális jóváhagyására a működő testületi tagok ülésén kerül sor.*

Az igazgató tanácsi *tagság időtartama* még kevésbé egységes, formalizált, mint a választás menete. Eltekintve az előre meghatározott, de változó nyugdijkorhatártól, a vállalati vezetők kivánsága szabja meg a testületi tagok megbizatásának időtartamát. Általában tapasztalt, idősebb embereket választanak meg.

Az igazgató tanácsi *munka szervezésének* számos módja ismeretes. Nehéz két egyforma módszerrel tevékenykedő igazgató tanácsot találni. A legtöbb vállalatnál az igazgató tanács elnöke egyben nem feltétlenül a tanács vezetője. Mindketten egyenlő státuszu igazgató tanácsi tagok, egyikük sem alárendeltje a másiknak.

Tipikusnak tekinthető talán a *bizottságok rendszere* is, de kétségkivül számos vállalatnál az igazgató tanács bizottságok nélkül müködik. A bizottsági struktura vállalatonként

*A jelölési javaslatokat a vállalat vezető tisztviselőitől és az igazgatóktól ugyan megkérik, de elfogadhatatlan kiegészitések rendszerint nincsenek. A végső "szentesités" a részvényesek évi közgyülésén történik, ez a "választás" azonban formális, csak a javaslat megerősitése. Az utóbbi években néhány vállalat megváltoztatta az igazgató tanács uj tagjainak jelölési eljárását. Például a General Motors néhány évvel ezelőtt hat tagu jelölő bizottságot hozott létre külső, nem igazgató tanács-tag vállalati szakemberekből. A bizottság volt felelős az igazgató tanács lehetséges bővitésének névsoröszeállitásáért, áttekintette a vállalat fontosabb tisztségviselőit és igazgatóit és főként uj neveket jelölt, amelyeket megvitattak.

Az uj irányitási módszerek másik példáját alkalmazzák az Allied Chemical-nél. Az igazgató tanácson belül egy albizottságot hoztak létre, amely három nem igazgató tanácsi tag igazgatóból állt. Az albizottsági tagoknak jogukban áll az igazgató tanács funkcióinak, teljesitményének általános felülvizsgálata, javaslatot tehetnek a vállalat szervezeti fölépitésének megváltoztatására, a szervezet méretére, összetételére. Tanácsokat, ajánlásokat dolgoznak ki a vállalat hatékonyabb müködésének érdekében.

A formális jelölések mellett egyre gyakoribbá válik, hogy egy *uj név informális javaslatra* kerül előtérbe - néhány régebbi igazgató tanácsi taggal megkonzultálva. Ezeket az ajánlásokat ritkán vetik el.

változik, a bizottságok között általában a következők találhatók meg: (1) végrehajtó bizottság; (2) pénzügyi bizottság; (3) számvizsgáló és vállalat-szervezeti felügyelő bizottság; (4) érdekegyeztető és jogi bizottság; (5) kártéritési és nyugdijazási bizottság; (6) személyzeti, vezetőképzési, utódlási kérdésekkel foglalkozó bizottság.

Ezeknek a bizottságoknak a tagjait az igazgató tanács elnöke nevezi ki és az igazgató tanács hagyja jóvá, erősiti meg.

Az igazgató tanácsok tagjai általában a vállalati vezetők (aktivak és nyugdijasok), jogászok, beruházási és kereskedelmi bankárok közül kerülnek ki. Az utóbbi időkben azonban néhány uj utánpótlási forrás is megfigyelhető. Igy egyre növekszik az egyetemet végzett nők aránya, s megtalálhatók a kisebbségek, mint például a négerek képviselői is, és ritkábban a fiataloké is. Egyre gyakrabban vesznek részt az igazgató tanácsok munkájában kormányzati képviselők, de a fogyasztók és a munkások is elküldik jelöltjeiket. Erősödik az a tendencia, hogy a "köz" is legyen képviselve a vállalatok életét eldöntő igazgató tanácsokban.

A TULAJDONI ÉS A VEZETÉSI STRUKTÚRA ÖSSZEFÜGGÉSEI

Az előző fejezetben eltekintettünk attól a kérdéstől, hogy a vállalat egy vagy több személy, vagy egy vagy több gazdasági szervezet (vállalat, bank, más pénzintézet) tulajdonában áll-e. Azt is figyelmen kivül hagytuk, hogy a tulajdonos(ok)-e egyszemélyben a vezető(k), tehát egybeesik-e vagy elválik a tulajdonosi és a vezetési funkció. Ez az eljárásunk azzal indokolható, hogy a szervezeti-vezetési struktura három alaptipusa közül *elméletileg* bármelyik egyaránt választható (és valóban választják is), akár egyetlen, akár több személy, illetve család a tulajdonos, továbbá akkor is, ha a tulajdonosok nem személyek, hanem szervezetek. A következőkben arra keresünk választ, hogy *ténylegesen* milyen az összefüggés a tulajdoni és a vezetési struktura között, s milyen ez abban a

az igazgató tanács az egyes részlegek igazgatóiból, a főbb tisztviselőkből áll, az uj tagok formális jóváhagyására a müködő testületi tagok ülésén kerül sor.*

Az igazgató tanácsi *tagság időtartama* még kevésbé egységes, formalizált, mint a választás menete. Eltekintve az előre meghatározott, de változó nyugdijkorhatártól, a vállalati vezetők kivánsága szabja meg a testületi tagok megbizatásának időtartamát. Általában tapasztalt, idősebb embereket választanak meg.

Az igazgató tanácsi *munka szervezésének* számos módja ismeretes. Nehéz két egyforma módszerrel tevékenykedő igazgató tanácsot találni. A legtöbb vállalatnál az igazgató tanács elnöke egyben nem feltétlenül a tanács vezetője. Mindketten egyenlő státuszu igazgató tanácsi tagok, egyikük sem alárendeltje a másiknak.

Tipikusnak tekinthető talán a *bizottságok rendszere* is, de kétségkivül számos vállalatnál az igazgató tanács bizottságok nélkül müködik. A bizottsági struktura vállalatonként

*A jelölési javaslatokat a vállalat vezető tisztviselőitől és az igazgatóktól ugyan megkérik, de elfogadhatatlan kiegészitések rendszerint nincsenek. A végső "szentesités" a részvényesek évi közgyülésén történik, ez a "választás" azonban formális, csak a javaslat megerősitése. Az utóbbi években néhány vállalat megváltoztatta az igazgató tanács uj tagjainak jelölési eljárását. Például a General Motors néhány évvel ezelőtt hat tagu jelölő bizottságot hozott létre külső, nem igazgató tanács-tag vállalati szakemberekből. A bizottság volt felelős az igazgató tanács lehetséges bővitésének névsorösszeállitásáért, áttekintette a vállalat fontosabb tisztségviselőit és igazgatóit és főként uj neveket jelölt, amelyeket megvitattak.

Az uj irányitási módszerek másik példáját alkalmazzák az Allied Chemical-nél. Az igazgató tanácson belül egy albizottságot hoztak létre, amely három nem igazgató tanácsi tag igazgatóból állt. Az albizottsági tagoknak jogukban áll az igazgató tanács funkcióinak, teljesitményének általános felülvizsgálata, javaslatot tehetnek a vállalat szervezeti fölépitésének megváltoztatására, a szervezet méretére, összetételére. Tanácsokat, ajánlásokat dolgoznak ki a vállalat hatékonyabb müködésének érdekében.

A formális jelölések mellett egyre gyakoribbá válik, hogy egy *uj név informális javaslatra* kerül előtérbe - néhány régebbi igazgató tanácsi taggal megkonzultálva. Ezeket az ajánlásokat ritkán vetik el.

változik, a bizottságok között általában a következők találhatók meg: (1) végrehajtó bizottság; (2) pénzügyi bizottság; (3) számvizsgáló és vállalat-szervezeti felügyelő bizottság; (4) érdekegyeztető és jogi bizottság; (5) kártéritési és nyugdijazási bizottság; (6) személyzeti, vezetőképzési, utódlási kérdésekkel foglalkozó bizottság.

Ezeknek a bizottságoknak a tagjait az igazgató tanács elnöke nevezi ki és az igazgató tanács hagyja jóvá, erősiti meg.

Az igazgató tanácsok tagjai általában a vállalati vezetők (aktivak és nyugdijasok), jogászok, beruházási és kereskedelmi bankárok közül kerülnek ki. Az utóbbi időkben azonban néhány uj utánpótlási forrás is megfigyelhető. Igy egyre növekszik az egyetemet végzett nők aránya, s megtalálhatók a kisebbségek, mint például a négerek képviselői is, és ritkábban a fiataloké is. Egyre gyakrabban vesznek részt az igazgató tanácsok munkájában kormányzati képviselők, de a fogyasztók és a munkások is elküldik jelöltjeiket. Erősödik az a tendencia, hogy a "köz" is legyen képviselve a vállalatok életét eldöntő igazgató tanácsokban.

A TULAJDONI ÉS A VEZETÉSI STRUKTÚRA ÖSSZEFÜGGÉSEI

Az előző fejezetben eltekintettünk attól a kérdéstől, hogy a vállalat egy vagy több személy, vagy egy vagy több gazdasági szervezet (vállalat, bank, más pénzintézet) tulajdonában áll-e. Azt is figyelmen kivül hagytuk, hogy a tulajdonos(ok)-e egyszemélyben a vezető(k), tehát egybeesik-e vagy elválik a tulajdonosi és a vezetési funkció. Ez az eljárásunk azzal indokolható, hogy a szervezeti-vezetési struktura három alaptipusa közül *elméletileg* bármelyik egyaránt választható (és valóban választják is), akár egyetlen, akár több személy, illetve család a tulajdonos, továbbá akkor is, ha a tulajdonosok nem személyek, hanem szervezetek. A következőkben arra keresünk választ, hogy *ténylegesen* milyen az összefüggés a tulajdoni és a vezetési struktura között, s milyen ez abban a

speciális esetben, amikor bankok, illetve pénzintézetek a részvénytulajdonosok. Végül a holdingvállalatokkal, s ezen belül az anya- és a leányvállalat vezetési kapcsolatával foglalkozunk.

A tulajdoni struktura és a vállalatvezetés

Tulajdoni struktura alatt azt értjük, hogy a vállalatba fektetett tőke miképpen és milyen tulajdonoscsoport(ok) között oszlik meg. A különféle jellegzetes tulajdoni strukturák többnyire eltérő vezetési és szervezeti irányt hoznak létre.

A *családi tulajdonu* vállalatoknál egyetlen egyén - az egyéni vállalat tulajdonképpen a családi vállalat szélső esete - vagy rokoni kapcsolatban állók viszonylag szük csoportja a tulajdonos és rendszerint önállóan vezeti a vállalatot, vagy legalábbis meghatározó befolyással rendelkezik irányitásában. Tipikus esetben a családi tulajdonu vállalat családi ellenőrzés alatt áll. Nem feltétlenül analóg a helyzet a részvénytársasági tulajdonban álló vállalatok esetében.

A *részvénytársaság* tulajdonában álló vállalatban csak meghatározott feltételek mellett érvényesülhet a részvényesek tulajdonosi ellenőrzése. *Az ellenőrzés feltétele a szavazati joggal rendelkező részvények olyan hányadának egy tulajdonos vagy több tulajdonos együttműködő csoportja kezében tartása, amely a részvényesek gyűlésén többséget biztosit.* A szavazati többséget biztositó hányad a részvények tulajdonosok közötti eloszlásától függ. Ha a részvények 80 százaléka sok ezer kisrészvényes között oszlik meg, akkor akár a részvények 20 százaléka is biztosithatja a többséget. Az 51 százalék általában biztositja a többséget.* A szavazati többséget biztositó hányad nagysága attól is függ, hogy mennyi részvény van

*Csak általában, mert speciális esetekben bizonyos döntésekhez jogszabályok alapján előirható *minősitett* többség, amikoris rendszerint kétharmados többség szükséges.

passziv nagyrészvényesek tulajdonában. Az utóbbiak ugyanis nem érvényesitik jogaikat a részvényesek közgyülésén.

A szavazati többség speciális esete az, amikor ezt éppen a kisebbségi részvénytulajdon teszi lehetővé. A *részvényesi kisebbség* ellenőrzése alatt álló vállalatok főképpen a *Német Szövetségi Köztársaságban* képviselnek külön tipust. Az NSZK társasági joga ugyanis azzal, hogy a fontosabb vállalati döntéseknél minősitett többséget ir elő, már a 25 százalékot elérő részvénytulajdon esetén számottevő vétójogot biztosit a részvényesi kisebbség számára.

Ahol a részvények sok kistulajdonos között ugy oszlanak meg, hogy azok képtelenek részvénytulajdonosi jogaik érvényesitésére és/vagy nem is akarják ezt, ott a vállalat a nem (vagy jelentéktelen) részvénytulajdonos menedzsment ellenőrzése alatt áll.*

Nemcsak a vállalatgazdaságtan, de a közgazdasági elmélet szempontjából is fontos kérdés, hogy a tőkés vállalatok milyen arányban müködnek tulajdonosi ellenőrzés, illetve menedzseri irányitás alatt. Ennek ellenére csak kevés és bizonytalan vizsgálati eredmény áll rendelkezésre erről. *Angliában* körülbelül a nagyvállalatok egyharmada áll tulajdonosi irányitás alatt,** s mennél nagyobbak a vállalatok, annál nagyobb a menedzseri irányitás aránya. Jogos a figyelmeztetés,*** hogy az emlitett

*E. *Mason* megállapitása szerint az Egyesült Államokban "csaknem mindenki egyetért abban, hogy a nagy vállalatokban a tulajdonos általában passziv-résztvevő, hogy az ellenőrzés és irányitás a menedzsment kezében van, és hogy a menedzsment maga válogatja ki saját utánpótlását." E. *Mason* [78].

**P. *Holl* [54]. Holl két korábbi vizsgálat (P. S. *Florence* [29] és H. K. *Radice* [99]), valamint a cambridge-i Department of Applied Economics-nek a Cambridge Data Bank, 4000 tőzsdén jegyzett angol vállalat adatai alapján készitette földolgozását.

***A.P. *Jacquemin* - H.W. *de Jong* [60], 163. old.

vizsgálatok eredményeiben óvatosan értelmezendő a menedzseri irányitás, mivel olyan vállalatokat is ide soroltak, amelyek - mint állami vállalatok - végső soron állami irányitás alatt működnek, s olyanokat is, amelyek nagymértékben pénzügyi intézményektől függenek.

A részvényesek társaságuk irányitásának funkcióját a rendes évi közgyüléseken gyakorolhatják. Az 1960-1969. évek adataira és a legnagyobb angol vállalatokra vonatkozó fölmérés eredményei szerint* azonban 10 év átlagában vállalatonként minden 10 000 részvényes közül csupán 27 (mintegy 1/4 százalékuk) jelent meg a legfontosabb döntési alkalomkor az évi rendes közgyülésen. A megjelentek a részvények töredékét képviselték.

Az előbbi adatok arra mutatnak, hogy még ha a menedzserek az összes részvény néhány tized százalékát tartják is csak kézben, akkor is jelentős szavazati jogot jelenthet ez a részvényesek közgyülésén.

A kétszáz (részvénytőkéje szempontjából) legnagyobb angol vállalatra kiterjedő fölmérés megállapitotta,** hogy a vállalatokat irányitó igazgatóbizottságok tagjai egyharmadának volt 20 000 fontnál nagyobb részvénytulajdona a vállalatban.

Az angol - és általában a tőkés - részvénytársasági jogban a részvényesek számára biztositott lehetőséggel a *meghatalmazás* (proxy) utján történő részvétellel a döntéshozásban hasonlóképpen alig éltek a részvényesek. A vállalatok 70 szá-

*M. *Kidgley* [67], 24-37. old. - Az 1969. évi "The Times 500" legnagyobb angol vállalata közül az első 200-ból 55 vállalatra terjedt ki a fölmérés (de nem adott valamennyi vállalat minden kérdésre választ).

**R. *Heller* [49]. - A családi részvénytársaságok családtagigazgatóit figyelmen kivül hagyva, az igazgatók 80 százaléka nem rendelkezett 20 000 fontnál nagyobb részvénytulajdonnal. R. Heller ebből azt a következtetést vonta le, hogy az igazgatók többsége saját vagyonán keresztül nem érdekelt vállalata (részvényárfolyamban jelentkező) jövedelmezőségében és a profit növelésében.

zalékánál a meghatalmazással történő szavazás a *vállalatvezetés határozati javaslatával szemben* nem haladta meg az összes lehetséges szavazatok 0,06 százalékát.*

A Kidgley fölmérésébe bevont 55 angol nagyvállalatnál tiz év alatt mindössze egyetlen eset adódott arra, hogy részvényesek kisérletet tettek - sikertelenül - egy határozat módositására s egy másik arra, hogy - ugyancsak eredménytelenül - megpróbálták a vállalat igazgatóságának leváltását.

A *Német Szövetségi Köztársaság* 22 legnagyobb vállalata közül nyolcnál, a tiz legnagyobb közül hatnál érvényesült menedzseri ellenőrzés.** A német társaságokra is jellemző, hogy a tulajdonosok jogának gyakorlása jórészt attól függ, hogy a részvények kevés kézben koncentrálódnak-e vagy sokfelé aprózódnak-e szét.

A 200 legnagyobb *francia* vállalat többsége viszont közvetlen tulajdonosi (családi) ellenőrzés és irányitás alatt állt, a kis- és középvállalatoknál pedig még nagyobb, 77 százalék a családi ellenőrzés alatt állók aránya.*** *Belgiumban* egy 41 nagyvállalatból álló minta szerint a vállalatok körülbelül egyötöde áll családi ellenőrzés alatt, ezeknél a család is jelöli ki az igazgatókat, gyakran saját köréből. A vállalatok másik egyötödét belga holdingok ellenőrzik kizárólagosan, további kétötödüknél pedig a Société Général de Banque-nak, a hatalmas holding társaságnak volt nagy érdekeltsége.****

*M. *Kidgley* [67], 31. old. A fölmérésbe vont vállalatoknál 1960-1969 között a vállalatok 96 százalékánál a kiküldött meghatalmazások kevesebb mint 20 százalékát küldték a részvényesek egyáltalán vissza. - A vállalatvezetés javaslatai mellett szóló meghatalmazás utján leadott szavazatok is csak a vállalatok 10 százalékánál haladták meg a lehetséges szavazatok 30 százalékát.

**[67], 166. old.

***Vö. L'Expansion, 1973. október.

****M. *De Vroey* [22].

Fölvetődik a kérdés, hogy a kétféle - a tulajdonosi, illetve a menedzsment - ellenőrzés alatt álló vállalat közül melyik működik hatékonyabban, eredményesebben. A vizsgálatok egyik* eredménye szerint a tulajdonosi ellenőrzés alatt működő *angol* vállalatok nemcsak az átlagos nyereségrátában haladták meg a menedzsment ellenőrzésüeket, de növekedési ütemük is gyorsabb volt. Másik - más mintán alapuló - vizsgálat** viszont nem talált statisztikailag szignifikáns különbséget a nyereség- és a *növekedési* rátáknál a tulajdonosi és a menedzsment irányitásu vállalatok között. A legnagyobb *francia* feldolgozóipari vállalatok elemzése arra a megállapitásra vezetett, hogy nincs közvetlen kapcsolat a két ellenőrzéstipus és a nyereséghányad között, de a vállalatnagyság és a nyereséghányad nagysága között szignifikánsan nagyobb a pozitiv összefüggés a családi, mint a nem családi ellenőrzés alatti vállalatoknál.***

Végül, más oldalról tekintve a problémát, fölmerül az a kérdés is, hogy a menedzserek jövedelme mitől függ: a profittól-e - mely esetben érdekük egybeesne a részvényes tulajdonosokéval - vagy más tényezőtől. A több mint ezer vállalatra kiterjedő empirikus vizsgálatok arra mutattak, hogy Angliában

*
H. K. *Radice* [99].

**
P. *Holl* [54].

***
A. P. *Jacquemin* - E. *De Chellinck* [59]. - Az Egyesült Államok erősen monopolisztikus jellegü iparvállalatai körében végzett vizsgálat a menedzsment ellenőrzés alatt álló vállalatoknál szignifikánsan alacsonyabb nyereségrátát talált, mint a tulajdonosi ellenőrzés alatt működőknél. (J. *Palmer* [89]).

a vállalati igazgatók jövedelme (prémiumokkal együtt) az értékesités volumenének emelkedésével együtt nő, s csak igen kis mértékben függ a profitrátától.*

A vállalati vezetés profitkötelezettsége teljesitésének objektiv megitéléséhez egy-egy konkrét évben nem rendelkezik valamennyi részvényes elégséges információval. (Egyes, az adott év eredményét meghatározó tényezőket olykor sok évvel korábban tervezett meg, s döntött el, esetleg még a jelenlegitől személyi összetételében különböző menedzsment.) Az egyéni kisrészvényesnek tehát rendszerint hiányoznak azok az ismeretei, amelyek alapján képes lenne megitélni, hogy a felső vezetés törekszik-e profitmaximalizálásra.

Két részvényesréteg rendelkezik elég információval a vezetés profitkötelezettség-tudatosságának, illetve törekvéseinek megitéléséhez. Az egyik a részvénytulajdonos menedzser, a másik az intézményi részvényes (bankok stb.).

A bankok és a pénzintézetek mint részvényesek

A bankok és pénzintézetek különféle tipusainak részvényesi szerepe a tőkésországokban eltérő. A bankok (vagyis a rövid lejáratu hitel- és pénzforgalmat bonyolitó pénzintézetek) az angolszász országokban hagyományosan nem tartanak tulajdonukban (jelentős) részvénykötegeket, mig Nyugat-Németországban ők a legnagyobb részvénytulajdonosok.

Anglia legnagyobb részvénytulajdonosai az "intézményi beruházók". A tőzsdén jegyzett *vállalatok részvényeinek körülbelül fele az intézményi beruházók* (a biztositótársaságok, a nyugdijintézetek és az un. unit vagy investment trust-ök)

*
G. *Meeks* - G. *Whittington* [81]. A fölmérés az 1969-1971. évekre vonatkozott. - Az Egyesült Államokban végzett empirikus vizsgálatok többsége is arra az eredményre jutott, hogy a menedzserek jövedelme szorosabb összefüggést mutat az értékesités volumenével, mint a profittal. (A.P. *Jacquemin*-H.W. *de Jong* [69], 171. old.) Yarrow kis mintán alapuló számitásai szignifikáns pozitiv összefüggést jeleztek a - részvénytőkében vagy aktivákban kifejezett - vállalatnagyság és a menedzseri jövedelmek között. (G. *Yarrow* [138]).

Fölvetődik a kérdés, hogy a kétféle - a tulajdonosi, illetve a menedzsment - ellenőrzés alatt álló vállalat közül melyik müködik hatékonyabban, eredményesebben. A vizsgálatok egyik* eredménye szerint a tulajdonosi ellenőrzés alatt müködő *angol* vállalatok nemcsak az átlagos nyereségrátában haladták meg a menedzsment ellenőrzésüeket, de növekedési ütemük is gyorsabb volt. Másik - más mintán alapuló - vizsgálat** viszont nem talált statisztikailag szignifikáns különbséget a nyereség- és a *növekedési* rátáknál a tulajdonosi és a menedzsment irányitásu vállalatok között. A legnagyobb *francia* feldolgozóipari vállalatok elemzése arra a megállapitásra vezetett, hogy nincs közvetlen kapcsolat a két ellenőrzéstipus és a nyereséghányad között, de a vállalatnagyság és a nyereséghányad nagysága között szignifikánsan nagyobb a pozitiv összefüggés a családi, mint a nem családi ellenőrzés alatti vállalatoknál.***

Végül, más oldalról tekintve a problémát, fölmerül az a kérdés is, hogy a menedzserek jövedelme mitől függ: a profittól-e - mely esetben érdekük egybeesne a részvényes tulajdonosokéval - vagy más tényezőtől. A több mint ezer vállalatra kiterjedő empirikus vizsgálatok arra mutattak, hogy Angliában

* H. K. *Radice* [99].

** P. *Holl* [54].

*** A. P. *Jacquemin* - E. *De Chellinck* [59]. - Az Egyesült Államok erősen monopolisztikus jellegü iparvállalatai körében végzett vizsgálat a menedzsment ellenőrzés alatt álló vállalatoknál szignifikánsan alacsonyabb nyereségrátát talált, mint a tulajdonosi ellenőrzés alatt müködőknél. (J. *Palmer* [89]).

a vállalati igazgatók jövedelme (prémiumokkal együtt) az értékesités volumenének emelkedésével együtt nő, s csak igen kis mértékben függ a profitrátától.*

A vállalati vezetés profitkötelezettsége teljesitésének objektiv megitéléséhez egy-egy konkrét évben nem rendelkezik valamennyi részvényes elégséges információval. (Egyes, az adott év eredményét meghatározó tényezőket olykor sok évvel korábban tervezett meg, s döntött el, esetleg még a jelenlegitől személyi összetételében különböző menedzsment.) Az egyéni kisrészvényesnek tehát rendszerint hiányoznak azok az ismeretei, amelyek alapján képes lenne megitélni, hogy a felső vezetés törekszik-e profitmaximalizálásra.

Két részvényesréteg rendelkezik elég információval a vezetés profitkötelezettség-tudatosságának, illetve törekvéseinek megitéléséhez. Az egyik a részvénytulajdonos menedzser, a másik az intézményi részvényes (bankok stb.).

A bankok és a pénzintézetek mint részvényesek

A bankok és pénzintézetek különféle tipusainak részvényesi szerepe a tőkésországokban eltérő. A bankok (vagyis a rövid lejáratu hitel- és pénzforgalmat bonyolitó pénzintézetek) az angolszász országokban hagyományosan nem tartanak tulajdonukban (jelentős) részvénykötegeket, mig Nyugat-Németországban ők a legnagyobb részvénytulajdonosok.

Anglia legnagyobb részvénytulajdonosai az "intézményi beruházók". A tőzsdén jegyzett *vállalatok részvényeinek körülbelül fele az intézményi beruházók* (a biztositótársaságok, a nyugdijintézetek és az un. unit vagy investment trust-ök)

* G. *Meeks* - G. *Whittington* [81]. A fölmérés az 1969-1971. évekre vonatkozott. - Az Egyesült Államokban végzett empirikus vizsgálatok többsége is arra az eredményre jutott, hogy a menedzserek jövedelme szorosabb összefüggést mutat az értékesités volumenével, mint a profittal. (A.P. *Jacquemin*-H.W. *de Jong* [69], 171. old.) Yarrow kis mintán alapuló számitásai szignifikáns pozitiv összefüggést jeleztek a - részvénytőkében vagy aktivákban kifejezett - vállalatnagyság és a menedzseri jövedelmek között. (G. *Yarrow* [138]).

tulajdonában van.[*] Közülük a legnagyobb hányad a biztositó-társaságoké.

Az 1960-as években lassu változást lehetett észrevenni az addig igen passziv biztositótársaságok magatartásában. Ambiciózus fiatal közgazdászok jelentek meg a biztositótársaságoknál, akik egyre többet foglalkoznak azokkal a vállalatokkal, amelyek részvényeibe tőkéiket fektetik az "intézményi beruházók". Látogatják a vállalatokat, informálódnak az ügyek menetéről és törődnek gazdaságos müködésükkel. A hatvanas évek második felében a nagyvállalati, gyakran kényszer fuziók is rászoritották a társaságokat, hogy foglalkozzanak azoknak a vállalatoknak a problémáival, amelyek részvényeit beolvasztás céljából kivánták fölvásárolni más vállalatok.

A biztositótársaságokénál *határozottabb "beavatkozási politikát" alakitottak ki* a 7 milliárd font kötvény- és részvényvagyonnal rendelkező *nyugdijintézetek.* Beruházási tanácsuk (Investment Protection Committee) elnöke, Ken Parry vezetésével 1969-ben és 1970-ben egész sor nagyvállalat vezetésébe avatkoztak be. Parry hangsulyozta, hogy a nyugdijintézetek foglalkozni fognak a rosszul vezetett vállalatokkal, hogy megelőzzék részvényérdekeltségeik értékromlását.

A tulajdonosi funkciót betöltő pénzintézetek általában diverzifikálják tulajdoni érdekeltségeiket. A tulajdonukban lévő részvénypakettek összetételén keresztül fejtik ki egyfelől saját - portfolió - (részvénytárca) üzletpolitikájukat, másfelől ezzel - a részvénypiaci mechanizmuson keresztül - közvetett módon befolyásolják azoknak a vállalatoknak helyzetét és üzletpolitikáját is, amelyeknek részvényei tulajdonukban vannak.

A *Német Szövetségi Köztársaság*ban a (kereskedelmi) bankok részvényesi és finansziroző szerepe az ipari és a kereskedelmi vállalatokban sokkal nagyobb, mint az angolszász országokban. Ez főképp három tényezőben mutatkozik meg. (1) A bankok a legnagyobb részvénytulajdonosok. (Egy korábbi kor-

[*] A. *Sampson* [110], 526. old.

mányfelmérés szerint 425 nagyvállalat részvényeinek 70 százaléka volt bankok tulajdonásban.* (2) Részvénytulajdonuk alapján a bankok dominálnak a vállalatok részvényeseinek rendes évi közgyülésén. (Az előbbi felmérés szerint a szavazati jog kérharmada volt kezükben, s 45 százaléka a három legnagyobb bankában.) Következésképpen (3) a bankok jelölik ki a felügyelőbizottságok több tagját, gyakran elnökét is.

A bankok saját részvénytulajdonon nyugvó részvételét bővíti az a lehetőségük, hogy szavazati jogot gyakorolnak ügyfeleik náluk (fedezetként, megőrzésre stb.) letétben tartott részvényei alapján is.

A nyugatnémet bankok részvényesi befolyását növelte továbbá az is, hogy az ipari és a kereskedelmi vállalatok tőkéjének legnagyobb forrása (44 %) hiteleikből állt.

A holding: anya- és leányvállalat kapcsolata a vezetésben

Az előzőekben a vállalat fejlődésének vázolásakor nem állítottuk figyelmünk középpontjába azt az esetet, amikor a tőkecentralizáció folyamatában a növekedés egyik utja a vállalatok egybeolvadása, vagy a részvényeik egy tulajdonba kerülése egybeolvadásuk nélkül, önálló jogi személyiségük fenntartásával. A következőkben a vállalat növekedésének ezt az utját vázoljuk, s közben figyelemmel leszünk arra is, hogy a holding a tulajdoni struktura egyik formája.

A vállalati fejlődés és a vezetési struktura

Az alapitás, az esetleges egyesülések, leány- és anyavállalati státusváltás, a felszámolás, a csőd a vállalat olyan fundamentális állapotváltozás-tipusai, amelyek alapvetően be-

*Bericht [5].

folyásolják szervezetét, müködését, s ezen belül a vezetési strukturát. Az utóbbit hasonlóképpen huzamosan befolyásolja az a tény is, hogy a vállalat a fejlődés vagy a visszafejlődés szakaszában van-e. A vállalati életgörbe e kritikus pontjai körül a fuziókkal, s az anya-, illetve leányvállalati kapcsolattal foglalkozunk közelebbről, mivel ezek nemcsak a vállalat vezetőinek helyzetét és vezetési strukturáját determinálják, de a tulajdonosi rendelkezési jog érvényesitésének is fontos módjai kapcsolódtak hozzájuk.

A *vállalati egyesülés* (merger) két, vagy több, eredetileg önálló jogi személyt alkotó vállalat olyan egybeolvadása, amelynek eredményeként egyetlen és azonos jogi személyt képeznek. A fuziók formailag önkéntesek, ténylegesen azonban gyakran *közvetlen gazdasági kényszer* hatására jönnek létre, amivel az erősebb vállalat erőszakolja ki a gyengébb egyesülését, beolvadását. Az utóbbi két évtizedben a piaci erők *közvetett kényszerére* zajlott le a nagy fuziós hullám Nyugat-Európában.

Több ország (kiváltképpen Anglia) gazdasági ösztönzőkkel, olykor adminisztrativ eszközökkel (pl. Franciaország) segitette elő a vállalati fuziókat, mert - időszakonként - ugy vélték, hogy a gazdaságpolitikai céllá tett nemzetközi versenyképesség fokozásához nagyobb vállalati méretek szükségesek. Más országokban, igy Hollandiában, a fuziók jogilag lehetetlenek, a Német Szövetségi Köztársaságban pedig szigoru jogi föltételekhez kötötték.

A fuziók gyökeresen megváltoztatják a két* vállalat vezetési-irányitási strukturáját. *Két* szervezet *két* vezetési-irányitási rendszere helyett *egy* szervezet és *egyetlen* vezetési-irányitási rendszer jön létre. "Ennek emberi problémái a vezetőknek a végbemenő változás miatti nyugtalanságában jelentkeznek."** Nyilvánvaló ugyanis, hogy olyan esetekben, amikor

*Az egyszerüsités érdekében a következőkben csak két vállalat egyesüléséről beszélünk, az elmondandók azonban értelemszerüen kiterjeszthetők több vállalat fuziójának esetére is.

**A. P. *Jacquemin* - H. W. *de Jong* [60], 71. old.

két nem egyenlő erejü vállalat fuzionál, méginkább amikor az erősebb vállalat gazdasági nyomással kényszeritette ki a gyengébb beolvadását, az utóbbi vezetői többnyire anyagilag is kedvezőtlenebb helyzetbe kerülnek (nem beszélve presztizsvesztességükről). Ezért elfogadható magyarázat az, hogy a fuziótól, mint egyik végső fenyegetéstől való félelem korlátozza a menedzsmentet abban, hogy teljesen elszakadjon a tulajdonosi-részvényesi érdekektől, amikor ezek érvényesitését a részvénytulajdonosi struktura lehetővé teszi. Ez utóbbi lehetőség áll fenn a holding anyavállalat esetében leányvállalataival szemben, de általában is olyankor, amikor a két vállalat részvényeinek döntésképes hányada egy-egy tőkés(csoport) kezében összpontosul. A fuziót a részvénytulajdonosok és a holdingok gyakran alkalmazzák is a vállalati szervezet, illetve a vezetési-irányitási struktura teljes átszervezésére, jóllehet költséges megoldás.

Más vállalat részvénytulajdonának megszerzése (takeover) - részben vagy egészben - a tőkekoncentráció másik leggyakrabban alkalmazott módszere. A fuziótól az különbözteti meg, hogy összes részvényének megszerzése után is fönntartják a vállalat önálló jogi személyiségét, szervezeti különállását, saját vezetési-irányitási strukturáját. Szükebb értelemben akkor beszélnek *anyavállalatról*, amikor ez a másik, a *leányvállalat* részvényeinek több mint 50 százalékát megszerezte. Tágabb értelemben ehhez elegendő a részvények kisebb, de teljes döntési szabadságot biztositó hányada is. A részvénytulajdon megszerzése történhet a részvények piaci, vagy kvázi-piaci felvásárlásával a tőzsdén, vagy nagy részvénytulajdonosoknak tett felvásárlási ajánlat (takeover bid) utján. (Az anyavállalat alapitás utján is létrehozhat leányvállalatot például ugy, hogy uj beruházásként létesülő gyárüzemét önálló vállalatként és jogi személyként "gründolja", de ugy is, hogy valamely más működő, meglévő gyárából képez önálló jogi személyt.)

Az anya-leányvállalat kapcsolat sajátos formája az, amikor több (anya)vállalatnak van közös leányvállalata, ami alkalmas a kockázat megosztására és a cél elérésére olyankor, amikor erre egyetlen anyavállalat önmagában képtelen lenne.

A fuziókról - a konszernek vezetéséről

Az angolszász országokhoz képest a fuziók az NSZK-ban később jelentkeztek. Változás csak az 1960-1970-es években tapasztalható.

A fuziók száma több mint tizszeresére nőtt 1966 és 1977 között. Az összeolvadások zöme horizontális, versenytársak között zajlik, s más vállalatok 25-50 százalékos részesedési jogának megszerzésére irányul.

A fuziók létrehozásának egyik - bár nem legfontosabb - érve, hogy hatékonyabb vezetést tesznek lehetővé.

A vállalat mérete és a vezetés közötti kapcsolat hatékonysága lineáris. Az NSZK-ban is elsősorban azoknál a vállalatoknál minősitik jónak a vezetést, amelyek sikeresebben tevékenykednek, mint versenytársaik. A kereslet azonban gyorsan változhat, s ilyenkor a vezetés szinvonalát (rugalmatlansága, a tendenciák fölismerésének elmulasztása miatt) rossznak itéljük, mig a vállalat irányitása nem szorul változtatásra. Ugyanakkor konjunkturális helyzetben a rosszul vezetett vállalat is hozhat extraprofitot. A fuziók sikerességéről eltérőek a vélemények.

A legtöbb konszernt olyan vezető irányitja, akinek személyisége döntő a szervezet vezetésében. A hierarchia csucsán a konszern *elnöke* áll, az ő utasitásait az alelnök hajtja végre. A felső vezetés két szintü. A felsőbb szinthez tartozik még a személyzeti és a pénzügyi vezető, a stratégiai tervezés irányitója, aki felel a konszern stratégiájának tervezéséért, mérlegeli az uj vállalatok megvételét, foglalkozik az értékesités problémájával, valamint az operativ vezetés főnöke (aki operativ funkciókat lát el). A felső vezetés második lépcsőjéhez az önálló vállalatok (részvénytársaságok) vezető szervei tartoznak.

Némileg más a szervezeti felépités és vezetés a hires svájci vegyipari konszernnél, a CIBA-GEIGY RT-nél.*

*W. *Hill* [51].

A Ciba és a Geigy cég 1970-ben egyesült. Forgalma 1979-ben megközelitette a 10 milliárd svájci frankot, összesen 80 000 dolgozója van.

A konszern legfelsőbb szerve az *igazgató tanács*. Felügyeletet gyakorol a gazdasági vezetés felett, meghatározza az üzletpolitika stratégiai irányelveit, a fuziókat, a termelési profilt. Kinevezi a konszernvezetőség tagjait és a felső vezetőket. Sajátos vezetési szervezet az *igazgató tanácsi bizottság*, amely albizottságokat alkotva segiti az igazgató tanács munkáját.

A konszern-központ legfelsőbb *végrehajtó szerve* a *konszernvezetőség*. Ez alakitja ki az egységes vállalati politikát, összehangolja az egyes vállalatok üzletpolitikáját. Ellenőrzi a vállalatok teljesitményét, kezdeményezi a szükséges változásokat. A konszernvezetőség tagjainak funkciója kizárólag a vezetőségben való részvétel, nem vezetői az operativ területeknek, csak az ellenőrzést, elvi irányitást végzik. Mindig az adott vezetőségi tag tapasztalatai, szakképzettsége alapján dől el a rábizott egységek száma, a tagok terhelésében nem érvényesül "egyenlősdi". A termelő tevékenység *hat üzemben* folyik, ezekben általában négy funkcionális - kutatás-fejlesztési, termelési, marketing, ügyviteli - osztály tevékenykedik. Az üzemek élén *elnök* áll, aki az osztályvezetőkkel együtt alkotja az *üzemvezetőséget*.

A *központi funkcionális szervek és törzskari egységek* azokat a több üzemet érintő tevékenységeket fogják össze, amelyek központositása előnyt jelent, mint például a kutatás, a tudományos dokumentáció és számitástechnika. A központi funkcionális szervek és törzskari egységek feladatának általában az egyes üzemek részére nyujtott különböző szolgáltatásokat lehet tekinteni. Igy feladatuk az is, hogy irányelveket és módszereket dolgozzanak ki az üzemek, a konszernhez tartozó társaságok és a konszern vezetősége részére. Ugyanakkor ujabban mutatkozik olyan irányzat is, hogy a korábban központositott feladatok egy részét az egyes üzemek vegyék át.

A *területi szolgálatok* a konszern vezetése és a konszern társaságai közötti kapcsolatért felelnek. A konszernvezetőség számára tájékoztatást adnak a konszernhez tartozó társaságok integrált terveiről és költségvetéséről. A területi szolgálatoknak arról is gondoskodniuk kell, hogy a konszernhez tartozó társaságok vezetői a törzsházhoz tartozó üzemek és a központi funkcionális szervek egyeztetett állásfoglalásait megkapják. A szóban forgó szolgálatok a konszernhez tartozó társaságok által tervezett szervezeti változásokat véleményezett javaslatként terjesztik a konszern vezetősége elé, ugyanakkor e társaságok életének fontos kérdéseiről a konszern vezetőségének információkat adnak.

A konszernhez tartozó, Svájcon kivül müködő gyárak önállóan müködő egységek. Szervezeti felépitésük nagyjából azonos a törzsház szervezeti felépitésével.

A VEZETŐK ANYAGI ÉRDEKELTSÉGEI ÉS KULTURÁLIS HÁTTERE

A következőkben elsősorban a vezetésre ható anyagi tényezőkkel, közelebbről *a nem tulajdonos vállalati* vezetők anyagi érdekeltségével foglalkozunk, majd a - jobb hiján - sajátos *kulturális tényezőnek nevezhető* nemzeti jellegzetességekkel.

A vezetők anyagi érdekeltsége

A vezetők érdekeltsége (a) erkölcsi - talán pontosabb lenne ugy fogalmazni, hogy "nem anyagi" (hatalom, presztizs stb.) és (b) anyagi. Utóbbi formái (1) alapfizetés, (2) bonusprémium, (3) hosszu távu jövedelemkiegészités (pl. felemelt nyugdij), (4) hozzájárulás az életvitelhez, "személyi számla", "reprezentációs keret" (15-30 százalék is lehet), (5) vállalati költségkeretből adódó lehetőségek (autó, lakás, klub és egyéb szórakozás), (6) szabadságidő, (7) felmondási idő, végkielégités, (8) kedvezményes részvényvásárlás.

A vállalati vezetőket több és jobb munkára, illetve eredményre ösztönző anyagi juttatások alapformája az *alapfizetés*.

Az alapfizetés rendszerint a vezetési hierarchiában elfoglalt helytől (beosztástól), a vállalatnál (illetve a szakmában) eltöltött időtől - végső fokon a kortól -, a szakképzettségtől, valamint az egyéni képességektől és elért eredményektől függ.

Az alapfizetés összege nem fejezi ki a különböző területeken - gyakran más és más időpontban - jelentkező, időszakonként átlagon fölüli követelményeket és teljesitményeket. Erre a prémium hivatott. A prémium alkalmas arra, hogy a kvantifikálható teljesitményekkel arányosan változzék, s ezzel közvetlen összegszerü kapcsolatba hozható a vállalat egészének, vagy az általa vezetett részlegnek az eredménye a vezető jövedelmével.

Alapfizetés - prémium

A divizionális szervezeti-irányitási rendszert az Egyesült Államokban a vezetőknek a vállalat, illetve az általuk vezetett egységek jövedelmezőségével szorosan összefüggő igen erőteljes anyagi érdekeltsége jellemzi. E jövedelmezőségtől függ a divizionális igazgatók személyi jövedelmének alapfizetésen felüli jelentős hányada (bonus-prémium, részvényjuttatás stb.). A személyi alapfizetések differenciálása mellett az anyagi ösztönzés a legnagyobb amerikai iparvállalatok 90 százalékánál a vállalat részvényeinek kedvezményes megvásárlására adott opcióból állt, s 81 százalékuk más jutalmazási formát is (teljesitmény-, illetve nyereségprémium) alkalmazott (mindkettőt 73 százalékuk).* Ezzel szemben *az angol vállalatok 75 százalékánál kizárólag az alapfizetés differenciálásából állt a vezetők anyagi ösztönzése,* amihez semmiféle jutalom vagy kedvezmény nem járult. Az alapfizetés differenciálásának bázisa kizárólag a vezetők általános megitélése volt, nem kötötték

*Sixth Annual Executive Compensation Report: [116], 15-29. old.

sem a vezetők által irányitott részlegek, sem a vállalat egésze eredményességéhez. E vállalatok kétharmadánál azt hangsulyozták, hogy az alkalmazás tartósságában is kifejezésre jut az ösztönzés: rendkivül sulyos ok nélkül nem bocsátják el a vezetőket. A vállalatok 25 százalékánál - ahol az alapfizetés differenciálásán tulmenően is ösztönözték a vezetőket - egyharmad részben volt az ösztönzés formája *részvényopció*, amely azonban nem kapcsolódott sem a vállalat egészének, sem az adott ágazat eredményéhez, másik harmadánál ugyanilyen jellegü *prémium*, s csupán a harmadik harmadnál érvényesült a vállalat egész eredményéhez kötött *opció és prémium*.

Az angol iparvállalatok vezetőinek az amerikaiakhoz képest lényegesen alacsonyabb jövedelemszintjét sokan kimutatták.* Az 1970-es évek végének tartós recessziója még sulyosabbá tette a helyzetet. Minthogy az ösztönző bér- és prémiumrendszerre a legtöbb angol iparvállalatnak nemigen volt anyagi lehetősége, kisebb természetbeni juttatásokra (vállalati gépkocsi, költségszámla, vállalati ebédek stb.) kezdtek rátérni.

A *francia* vállalatok 43 százalékánál is *csak az alapfizetés* volt a vezetők közötti differenciálás kizárólagos formája. A vállalatok további 32 százaléka csak egész *jelentéktelen mértékü teljesitményjutalmat* (bonus) adott, amely a vállalat eredményességén, többnyire azonban az egyéni teljesitményen alapult, olykor a kettő kombinációján. *Csupán a vállalatok 25 százalékánál volt jelentős a vezetők premizálásának összege.* A kis jutalmak rendszere volt az 1970-es években terjedőben, ugyhogy egyes kutatók ugy vélték ez Franciaország vezetői fi-

*Az 1970-es évek végén *Horovitz*, miután megállapitotta, hogy az általa vizsgált vállalatoknál a felső vezetők évi fizetése ritkán haladta meg az évi 40 000 dollárt, megjegyzi ([56], 151. old.) "Ilyen gazdasági helyzetben, ilyen gyenge ösztönzésért az iparba jönni, az ember kétségbe vonja az angol ipar képességét arra, hogy ösztönözze a menedzseri készséget."

zetésrendszerének a tendenciája.* Ezeknek a prémiumoknak az összege ritkán haladta meg az egyhavi alapbért és alig változott egyik évről a másikra. A prémium nagysága szubjektiv megitélésen alapult, a minta egyetlen vállalata kivételével. Még olyan esetekben is, amikor a prémiumot valamilyen formában inkább a vállalati nyereséggel hozták kapcsolatba, mintsem az egyéni teljesitménnyel, ritkán esett a jutalom bizonyos meghatározott összeg alá. A prémium nagysága, differenciálása inkább az amerikai vállalatok karácsonyi ajándékának felel meg, semmint az ágazati igazgatók (division managers) szigoruan nyereség- és egyéb teljesitmény-követelményekhez kötött prémiumrendszerének.

A nyereséghez kötött mozgó jövedelemrész (prémium) hiánya vagy jelentéktelensége részben bizonyára kulturális, közfelfogásbeli tényezőkkel függ össze.** Részben azonban gazdasági okokkal is magyarázták, főképp a kartell jellegü szakmai megállapodásokkal, amelyek ugy korlátozzák a vállalatok közötti versenyt, hogy emellett irracionális lenne a menedzsment versenyre ösztönzése.

A jelentős összegü premizálást nyujtó francia nagyvállalatok - ezek, mint láttuk, az összes nagyvállalat egynegyedét teszik ki - egyharmadánál nem kötődött a prémium a vezetők egyéni teljesitményéhez, hanem a vállalat egészének eredményéhez, s része volt csupán a valamennyi dolgozóra kiterjedő nyereségrészesedési rendszernek.*** A jelentősen premizáló vál-

*G. P. *Dyas* - H. T. *Thanheiser* [25], 256-257. old.

**Az egyik tipikus francia magyarázat: "Ilyen rendszer azt jelentené, hogy hasonló pozicióban lévő és képességü emberek különböző összegeket keresnének. El kell fogadni, hogy mi itt ugy élünk, mint egy faluban és ilyen rendszer mellett a falu élete elviselhetetlen lenne." [25], 311. old.

***Az egyik vállalatnál ezt azzal indokolták, hogy nélkülözhetetlen a különféle egységek kooperációja. "Nem akarjuk, hogy az egyik divizionális egység menedzsere a másikkal a vállalat költségére versenyezzen." Másik vállalatnál igy szólt a magyarázat: "Számos az olyan uj terület, amelyet fejlesztünk és azt kivánjuk, hogy ezt jó munkaerő végezze. Hogyan kivánhatnánk, hogy valaki ezt csinálja, ha a pénzét csökkenteni kéne a gyakran deficites első egy-két évben." (G.P. *Dyas* - H.T. *Thanheiser* [25], 258-259. old.)

lalatok kérharmadánál a jutalmak egyéni teljesitményhez kapcsolódtak és az alapfizetés 20-100 százaléka között változtak. Ezek között egyenlő számban voltak funkcionális és divizionális szervezetü, családi, illetve menedzsment ellenőrzés alatt álló és állami vállalatok. A jelentős prémiumot fizető vállalatok egyharmadánál - tehát az összes megfigyelt vállalat körülbelül 8 százalékánál - kaptak csak a második szintü (second level) menedzserek (leányvállalatok elnökei, az anyavállalat nem igazgató tanács-tag (fő)osztályvezetői) teljesitményjutalmat.

A *nyugatnémet* vállalati vezetők nyereségpremizálása ugyan általánosabb, mint a franciáké, de "az esetek tulnyomó többségében ezek az ösztönzők nem képezik a vezetők fizetésének jelentős hányadát és nem kapcsolódnak világosan az általuk irányitott részlegek nyereségességéhez."*

A divizionális strukturáju vállalatok viszonylag szük körére (19 vállalat) korlátozott fölmérés azt mutatja, hogy a *Német Szövetségi Köztársaságban* e vállalatok tulnyomó többségénél *a vezetők jutalmazásának az összege fizetésükhöz képest nem jelentős*, s a division-ök eredményéhez nem kapcsolódik vezetőik jutalmazása. Mindössze egyetlen vállalatnál füződött a jutalmazás a division-ök évi célkitüzéseihez, kettőnél a division és az összvállalat nyereségességéhez, a többieknél kizárólag az összvállalati nyereség volt a jutalmazás alapja.

A felsőszintü vállalati vezetők általában ugy vélték, hogy "...ilyen közvetlen ösztönzés nemcsak felesleges, hanem éppenséggel káros lehet. Ha a division igazgatók jövedelmének jelentős része ágazatuk nyereségétől függne, érdekeltségük megfosztaná őket objektivitásuktól üzleti itéleteikben, a division és a központ közötti tervtárgyalások alkuvá válná-

*G. P. *Dyas* - H. T. *Thanheiser* [25], 126. old.

nak és az összvállalati érdekek éles összeütközésbe kerülnének az ágazati érdekekkel."*

A részvényjuttatás

A vezetőknek - de általában is a dolgozóknak - a vállalat eredményében való anyagi érdekeltsége megteremtésére, illetve biztositására jó eszköznek kinálkozott a részvényjuttatás. A részvény tényleges anyagi (pénz) értéket képvisel, s bár kötöttségekkel és fenntartásokkal, de forgalomba is hozható.

A *Német Szövetségi Köztársaságban* elsősorban az állami iparvállalatok (pl. a Volkswagen) részvényei kisebb hányadát (20-25 százalékát) kezdték eladni. Nyugatnémet magánvállalatoknál arra is mutatkozott törekvés, hogy a nem tulajdonos vezetőket részvényhez juttassák, mégis Angliában vált ez végül is fontossá.

A vállalati vezetők anyagi érdekeltségének részvényjuttatás révén történő biztositása széles körben elterjedt az Egyesült Államokban.** E vállalatok eredményei statisztikailag bizonyithatóan magasan meghaladták azokét, amelyeknél ilyen részvényjuttatás nem funkcionált. A statisztikai adatok azt is alátámasztani látszottak, hogy az egységnyi részvényre jutó profit növekedett sokkal erőteljesebben (tehát a tőkés tulajdonos célja teljesült), mint az értékesités volumene

*[25], 138. old. A szerzők megjegyzik, hogy ezek à priori okoskodások, mivel a nyilatkozó menedzsereknek nem voltak gyakorlati tapasztalataik az ösztönzésről. Az egyik ezt mondotta többek között: "...Hogyan várhatja el, hogy egy menedzser olyan költségvetést (tervet) terjeszt elő, amely a jövő üzleti feltételeket objektiven tükrözi akkor, amikor tudja, hogy nagy nyereségjutalmat kaphat, ha pesszimisztikusan alábecsli a számokat." ([25], 311. old.)

**A rendszerint a vállalat eredményéhez kapcsolt részvényjuttatási formák roppant változatosak. Legritkább az ingyenes, ajándékképpeni juttatás, leggyakoribb a meghatározott - többnyire a tőzsdei árhoz viszonyitva kedvezményes -, sokszor több évig érvényes elővételi jog (option) vagy azonnali vételi lehetőség, amit a vállalat esetleg még kölcsönnel is elősegit. Az igy megszerzett részvényeket gyakran több évig nem lehet eladni.

(ami a menedzsment vállalati növekedéshez füződő érdekének felelne meg inkább). Az amerikai vállalatvezetési módszerek terjedésével egyre inkább e részvényjuttatási ösztönzők felé fordult mind több angol vállalat érdeklődése is. Anglia legismertebb nagyvállalatai közül több is bevezette a vezetők ösztönző részvényjuttatási rendszerét. A részvényjuttatások formája nem elővásárlási jog (opció) biztositása, hanem közvetlen eladás volt, amihez vagy kedvezményes kölcsönt nyujtott a vállalat, vagy kis összegü részletfizetést tett lehetővé. E kezdeményezések sikerét azonban a juttatások jövedelemadó alá vonása nagyrészt meghiusitotta.

Amerikai kutatók az Egyesült Államokban és az európai országokban uralkodó szemlélet különbségére mutatnak rá a vezetők nyereségtől függően változó jövedelmével kapcsolatban. Amerikában a vezetők - de feltehetőleg a lakosság többsége is - természetesnek tekintik a gazdasági élet hullámzásait, a jövedelmek konjunkturától függő alakulását. Ezért az *amerikai vezetők* jövedelmüknek az egyik évről a másikra való csökkenését *nem tekintik büntetés jellegünek*, amint *ez általános a nyugat-európai vállalatok vezetőinél.*

A vezetésre ható kulturális tényezők

A nyugat-európai országok vállalatainak szervezeti-vezetési strukturáját vizsgáló - s főképp az amerikai - kutatók az alapvető társadalmi-gazdasági okok mellett jelentős differenciáló hatást tulajdonitottak az általuk kulturális hagyománynak nevezett tényezőknek. E tényezők közül - legalábbis Anglia és Franciaország esetében - kiemelkedik a felső vezetőréteg képzettsége, illetve az oktatási rendszer, Nyugat-Németországban pedig az Unternehmer (vállalkozó) mitosza.

A vezetők képzettsége

A tapasztalatok arra mutatnak, hogy a vállalati vezetők képzettségének szintje, szakiránya és megszerzésének helye (a konkrét egyetem) jelentős a vezetés szervezeti strukturája és funkcionálása szempontjából. A képzettségi szint tekintetében az egyetemi (illetve ezzel egyenrangu felsőszintü) végzettség a mérvadó, szakiránya és a megszerzés helye többnyire

egybeesnek, s itt a müszaki (mérnöki), a társadalomtudományi humán és a jogi szakképzettség játszik döntő szerepet Európában, mig az Egyesült Államokban az egyetemi szintü business school-ok.

Az *angol* vállalati vezetők iskolai végzettségéről és szakképzettségéről igen nagy mintán (10 000 vállalati igazgató) végzett vizsgálat az 1960-as évek közepén azt állapitotta meg, hogy a vállalati igazgatók mindössze 7 százalékának volt csak egyetemi végzettsége, s arányuk az öt millió fontot meghaladó részvénytőkéjü vállalatnál sem lépte tul a 27 százalékot. A legfelsőbb könyvelői képzettséggel (chartered accountant) a vállalatoknál igazgatói cimmel rendelkezők 10 százaléka rendelkezett, egyetemi szintü business school végzettséggel azonban csak elenyésző töredékük.* Más vizsgálat szerint - amely a legnagyobb konszernekre vonatkozott - az igazgatók fele végzett egyetemet, s 9 százalékuknak volt valamiféle business school képzettsége.** Ismét más nemzetközi összehasonlitás szerint a felsőszintü angol vállalati vezetők 40 százalékának volt - legalábbis formálisan - egyetemi képzettsége, szemben a franciák 89, az amerikaiak 83 és a nyugatnémetek, illetve az olaszok 78 százalékával.*** Bármennyire is eltérőek az adatok, annyi bizonyos, hogy az egyetemi képzettségü vállalati felsőszintü vezetők aránya Angliában a többi európai országéhoz képest *viszonylag alacsony volt*, jóllehet az 1970-es években növekedett.

Az angol vállalatok vezetését két, részben ellentétes irányunak tekinthető társadalmi-kulturális tényező befolyásolja

*A. *Sampson* [109], 87-91. old.

**R. *Heller* [49], 82-85. old.

***L. A. *Bruna* [7], 260-265. old.; D. J. *Hall* - H. *de Bettignies* - G. *Amado-Fischgrund* [42].

számottevően. Az egyik az, hogy magukon a vállalati vezetőségeken belül, de a közfelfogásban is *elterjedt az egyetemi szintű képzettséget lebecsülő szemlélet*. Ezzel magyarázható az egyetemi végzettségű vezetőknek a többi nagy nyugat-európai országéhoz viszonyitva alacsonyabb aránya, és "a korszerű vezetési gyakorlat csaknem teljes semmibevétele az angol ipar széles körében." Látszólag ezzel ellentétes irányu a másik tényező, az hogy az egyetemi végzettségű felső vállalati vezetők 40 százaléka a legexkluzivabb Cambridge és Oxford egyetemeit látogatta.* Ezek, bár egymáshoz lazábban kötődő, de a francia hautes écoles-t végzettekhez hasonló szük, ám kapcsolataikban roppant befolyásos elitréteget képeznek.

Az egyetemi képzettségűek között a public school-t végzettek magas aránya nemcsak társadalmi követelményekkel járt, de ezeknek az egyetemeknek szelleméből az "amatőrizmus" jellegzetességét is magával hozta. A public school-ok ugyanis elsősorban - eléggé elvont - elméleti és főképp "humán" beállitottságu képzést adnak.

A *francia* vezetők kiválasztódási folyamatában fontos szerepet játszó "presztizsegyetemek" (a grandes écoles - a társalgási nyelvben hautes écoles) közül is kiemelkedik az oktatóintézményi piramis csucsán álló müegyetem, az École Polytechnique. Ezek az eredetileg is a köztisztviselői és katonatiszti *elit* képzésére szolgáló, igen magas, de inkább elméleti-matematikai orientációju müszaki képzést nyujtanak. Ennek következménye az, hogy igen nagy a szakadék az alacsonyabb szintü müszaki főiskolát végzettek tömegei és az École Politechnique-et végzettek között, ami - egyebek mellett - egyik gátja későbbi eredményes együttmüködésüknek. Az évfolyamok kis létszáma éles tanulmányi versenyszellemük ellenére mély kollegiális kapcsolat kialakulását segiti elő, s igy olyan kasztszellem fejlődik ki, ami további gátló tényező a vállalati felső vezetésben elhelyezkedő École Politechnique-et végzettek és az alsóbb veze-

*PEP [93].

tők között. Az École Politechnique végzettjeinek csaknem kétötöde kerül be az államapparátusba* - annak ellenére, hogy itt a jövedelmek alacsonyabbak, mint a gazdálkodó állami vagy magánvállalatoknál -, mert a "közösség szolgálata" szellemének magas a társadalmi presztiise, s az üzleti (ipari stb.) életben elhelyezkedőket bizonyos mértékben lenézik. Az állami apparátusban eltöltött öt-tiz év multán sokan térnek át a gazdasági (vállalati) vonalra, rendszerint magas beosztásba (alelnökként, elnökként), ami már nem lenézendő, mivel korábban bebizonyitották közösségszolgálati képességeiket. Ezek a felsőszintü vállalati vezetők e poziciók betöltéséig semmiféle vállalati gyakorlattal nem rendelkeznek. Kiválóak azonban felső kapcsolataik azon az eliten keresztül, amelyhez maguk is tartoznak, s amély az államigazgatásban gyakorolja a felügyeletet (tutelle-t) a gazdaság s a vállalatok fölött. A francia magángazdaságban ez az állami beavatkozás legnagyobb informális szervezete.

A felsőszintü vállalati vezetők többsége müszaki szakképzettsége következményének tulajdonitja azt, hogy az ipari vezetők például Franciaországban egyes termelési ágakat, bizonyos gyártmányok előállitását "nemes" (noble) tevékenységnek tekintenek. A kormány strukturapolitikájában kitüzött fejlesztési irányok előrehaladását, bővülését is nem egyszer az gátolja, hogy nem "nemes" iparágak tartoznak bele.** Ezek az előitéletek a vállalatok strukturaváltását és diverzifikálását is gátolják. Hasonló szemlélet vezet oda, hogy nyugatnémet menedzserek gyakran lenézően "vegyeskereskedés"-ként emlegetik a többprofilu vállalatokat.

*_Entreprise_, 1966. junius, 16., 89. old.

**Franciaországban pl. a textilipar az "outsider", s ez még azokra a minisztériumi tisztviselőkre is "átsugárzik", akik textiliparral foglalkoznak. Viszont "nemes" ágazat az energia-, az acélipar és a számitógép-gyártás. (_McArthur-Scott_ [79], 399. old.)

A *Német Szövetségi Köztársaságban* az egyetemi végzettségü felsőszintü vezetők részaránya (77 %) valamivel alacsonyabb volt, mint az Egyesült Államokban (80 %). A semmiféle főiskolai képzésben nem részesülők aránya sokkalta magasabb volt az NSZK-ban (16 %), mint az USA-ban (4 %). A mérnöki-természettudományi egyetemi diplomával rendelkezők részaránya viszont az NSZK-ban (47 %) meghaladta az Egyesült Államokét (40 %). A társadalomtudományi (közgazdasági) és a humán végzettségüek aránya körülbelül megegyezett (30-33 %), azonban a Német Szövetségi Köztársaságban egyáltalán nem létezett olyan egyetemi szintü business school oktatás, ahonnan az amerikai vezetők egyharmada került ki.*

Az Unternehmer

A Német Szövetségi Köztársaságban az iskolarendszer nem vezetett olyan vezető-elit kialakulásához, mint Angliában és Franciaországban. Kialakult viszont - valószinüleg még a mult század családi magánvállalata patriarchális szemléletében - a vállalkozó, az Unternehmer valamiféle "mitikus" tisztelete.

Az Unternehmer rendszerint valamiféle értékrendszerből, vagy karizmatikus "hitből" vezeti le hatalmát. A legfelső vezetés (top management) például azon a jogcimen igényel engedelmességet alárendeltjeitől, hogy az egyes Unternehmer ugy tekinti magát, mint aki (1) a magántulajdon gondnoka, (2) isteni vagy egyéb transzcendentális erő által "elhivatott", (3) a társadalmi elit tagja, vagy (4) rendkivüli képességü egyéniség.**

**Fortune*, 1970. május, 180-181. old. Ezek az adatok néhány százalékkal eltérnek ugyan a más forrásból származóktól, de közel azonos arányokat mutatnak.

**H. *Hartmann* [47], 269. old.

Az Unternehmer magas társadalmi presztizse egyaránt kiterjed a tulajdonos és a tulajdoni hányaddal nem rendelkező vezetőkre. Lényegesen nagyobb azonban az Unternehmer és a vezető beosztásuak közötti társadalmi presztizs és a vállalati döntési jogkör szerinti differencia még akkor is, ha a jövedelemkülönbség nem nagy. Az amerikai vállalatoknál távolról sincs ilyen nagy különbség a felső és az alsóbb vezetés között.

A francia felsőszintü vezetők (a president-ok) és az alsóbb szintüek között más jellegü a különbség. Egy fölmérés szerint a nagyvállalati elnökök 74 százaléka vagy tulajdonos, illetve családtagja, vagy a "hautes écoles" valamelyikében végzett.

Mindenesetre érdekes tény az, hogy a nyugat-európai országok nagy tőkésvállalatainak felső vezetői körén belül mindenütt kialakult egy-egy elitréteg. Ennek elitjellege Angliában a public school-ok, Franciaországban a hautes écoles exkluziv egyetemeinek végzésén, Nyugat-Németországban az Unternehmer karizmatikus elhivatottságán alapul. Különösen Angliában, de főképp Franciaországban nyilvánvaló ennek az elitrétegnek az összetartozása és társadalmi kapcsolatainak érvényesitése a vállalatvezetés külső kapcsolatrendszerében. A vállalati vezetői réteg exkluziv elitjellege komoly akadály az alsóbb szintü vezetőkkel való érintkezésben, s egyik társadalmi oka a vezetés és a dolgozók közötti ellentétnek.

AZ ÁLLAMI VÁLLALAT VEZETÉSE ÉS ÁLLAMI IRÁNYÍTÁSA

Az előző fejezetekben a magánvállalatok szervezeti-vezetési strukturájának fontosabb kérdéseit tárgyaltuk. Ez része annak a gazdasági környezetnek, amelyben müködnek a tőkésországok állami vállalatai,* amelyek maguk is többé-kevésbé a

*A tőkésországok állami vállalatainak meghatározása nem könnyü feladat. Különféle nomenklaturák, illetve besorolások szerint más és más vállalatokból áll az állami vállalatok köre.

A probléma tovább bonyolódik, ha a közületi (városi stb. helyi önkormányzati), Nyugat-Németország esetében pedig még a

lalatok kérharmadánál a jutalmak egyéni teljesitményhez kapcsolódtak és az alapfizetés 20-100 százaléka között változtak. Ezek között egyenlő számban voltak funkcionális és divizionális szervezetü, családi, illetve menedzsment ellenőrzés alatt álló és állami vállalatok. A jelentős prémiumot fizető vállalatok egyharmadánál - tehát az összes megfigyelt vállalat körülbelül 8 százalékánál - kaptak csak a második szintü (second level) menedzserek (leányvállalatok elnökei, az anyavállalat nem igazgató tanács-tag (fő)osztályvezetői) teljesitményjutalmat.

A *nyugatnémet* vállalati vezetők nyereségpremizálása ugyan általánosabb, mint a franciáké, de "az esetek tulnyomó többségében ezek az ösztönzők nem képezik a vezetők fizetésének jelentős hányadát és nem kapcsolódnak világosan az általuk irányitott részlegek nyereségességéhez."*

A divizionális strukturáju vállalatok viszonylag szük körére (19 vállalat) korlátozott fölmérés azt mutatja, hogy a *Német Szövetségi Köztársaságban* e vállalatok tulnyomó többségénél *a vezetők jutalmazásának az összege fizetésükhöz képest nem jelentős*, s a division-ök eredményéhez nem kapcsolódik vezetőik jutalmazása. Mindössze egyetlen vállalatnál füződött a jutalmazás a division-ök évi célkitüzéseihez, kettőnél a division és az összvállalat nyereségességéhez, a többieknél kizárólag az összvállalati nyereség volt a jutalmazás alapja.

A felsőszintü vállalati vezetők általában ugy vélték, hogy "...ilyen közvetlen ösztönzés nemcsak felesleges, hanem éppenséggel káros lehet. Ha a division igazgatók jövedelmének jelentős része ágazatuk nyereségétől függne, érdekeltségük megfosztaná őket objektivitásuktól üzleti itéleteikben, a division és a központ közötti tervtárgyalások alkuvá válná-

*G. P. *Dyas* - H. T. *Thanheiser* [25], 126. old.

nak és az összvállalati érdekek éles összeüktözésbe kerülnének az ágazati érdekekkel."*

A részvényjuttatás

A vezetőknek - de általában is a dolgozóknak - a vállalat eredményében való anyagi érdekeltsége megteremtésére, illetve biztositására jó eszköznek kinálkozott a részvényjuttatás. A részvény tényleges anyagi (pénz) értéket képvisel, s bár kötöttségekkel és fenntartásokkal, de forgalomba is hozható.

A *Német Szövetségi Köztársaságban* elsősorban az állami iparvállalatok (pl. a Volkswagen) részvényei kisebb hányadát (20-25 százalékát) kezdték eladni. Nyugatnémet magánvállalatoknál arra is mutatkozott törekvés, hogy a nem tulajdonos vezetőket részvényhez juttassák, mégis Angliában vált ez végül is fontossá.

A vállalati vezetők anyagi érdekeltségének részvényjuttatás révén történő biztositása széles körben elterjedt az Egyesült Államokban.** E vállalatok eredményei statisztikailag bizonyithatóan magasan meghaladták azokét, amelyeknél ilyen részvényjuttatás nem funkcionált. A statisztikai adatok azt is alátámasztani látszottak, hogy az egységnyi részvényre jutó profit növekedett sokkal erőteljesebben (tehát a tőkés tulajdonos célja teljesült), mint az értékesités volumene

*[25], 138. old. A szerzők megjegyzik, hogy ezek à priori okoskodások, mivel a nyilatkozó menedzsereknek nem voltak gyakorlati tapasztalataik az ösztönzésről. Az egyik ezt mondotta többek között: "...Hogyan várhatja el, hogy egy menedzser olyan költségvetést (tervet) terjeszt elő, amely a jövő üzleti feltételeket objektiven tükrözi akkor, amikor tudja, hogy nagy nyereségjutalmat kaphat, ha pesszimisztikusan alábecsli a számokat." ([25], 311. old.)

**A rendszerint a vállalat eredményéhez kapcsolt részvényjuttatási formák roppant változatosak. Legritkább az ingyenes, ajándékképpeni juttatás, leggyakoribb a meghatározott - többnyire a tőzsdei árhoz viszonyitva kedvezményes -, sokszor több évig érvényes elővételi jog (option) vagy azonnali vételi lehetőség, amit a vállalat esetleg még kölcsönnel is elősegit. Az igy megszerzett részvényeket gyakran több évig nem lehet eladni.

lalatok kérharmadánál a jutalmak egyéni teljesitményhez kapcsolódtak és az alapfizetés 20-100 százaléka között változtak. Ezek között egyenlő számban voltak funkcionális és divizionális szervezetü, családi, illetve menedzsment ellenőrzés alatt álló és állami vállalatok. A jelentős prémiumot fizető vállalatok egyharmadánál - tehát az összes megfigyelt vállalat körülbelül 8 százalékánál - kaptak csak a második szintü (second level) menedzserek (leányvállalatok elnökei, az anyavállalat nem igazgató tanács-tag (fő)osztályvezetői) teljesitményjutalmat.

A *nyugatnémet* vállalati vezetők nyereségpremizálása ugyan általánosabb, mint a franciáké, de "az esetek tulnyomó többségében ezek az ösztönzők nem képezik a vezetők fizetésének jelentős hányadát és nem kapcsolódnak világosan az általuk irányitott részlegek nyereségességéhez."*

A divizionális strukturáju vállalatok viszonylag szük körére (19 vállalat) korlátozott fölmérés azt mutatja, hogy a *Német Szövetségi Köztársaságban* e vállalatok tulnyomó többségénél *a vezetők jutalmazásának az összege fizetésükhöz képest nem jelentős*, s a division-ök eredményéhez nem kapcsolódik vezetőik jutalmazása. Mindössze egyetlen vállalatnál füződött a jutalmazás a division-ök évi célkitüzéseihez, kettőnél a division és az összvállalat nyereségességéhez, a többieknél kizárólag az összvállalati nyereség volt a jutalmazás alapja.

A felsőszintü vállalati vezetők általában ugy vélték, hogy "...ilyen közvetlen ösztönzés nemcsak felesleges, hanem éppenséggel káros lehet. Ha a division igazgatók jövedelmének jelentős része ágazatuk nyereségétől függne, érdekeltségük megfosztaná őket objektivitásuktól üzleti itéleteikben, a division és a központ közötti tervtárgyalások alkuvá válná-

*G. P. *Dyas* - H. T. *Thanheiser* [25], 126. old.

nak és az összvállalati érdekek éles összeütközésbe kerülnének az ágazati érdekekkel."*

A részvényjuttatás

A vezetőknek - de általában is a dolgozóknak - a vállalat eredményében való anyagi érdekeltsége megteremtésére, illetve biztositására jó eszköznek kinálkozott a részvényjuttatás. A részvény tényleges anyagi (pénz) értéket képvisel, s bár kötöttségekkel és fenntartásokkal, de forgalomba is hozható.

A *Német Szövetségi Köztársaságban* elsősorban az állami iparvállalatok (pl. a Volkswagen) részvényei kisebb hányadát (20-25 százalékát) kezdték eladni. Nyugatnémet magánvállalatoknál arra is mutatkozott törekvés, hogy a nem tulajdonos vezetőket részvényhez juttassák, mégis Angliában vált ez végül is fontossá.

A vállalati vezetők anyagi érdekeltségének részvényjuttatás révén történő biztositása széles körben elterjedt az Egyesült Államokban.** E vállalatok eredményei statisztikailag bizonyithatóan magasan meghaladták azokét, amelyeknél ilyen részvényjuttatás nem funkcionált. A statisztikai adatok azt is alátámasztani látszottak, hogy az egységnyi részvényre jutó profit növekedett sokkal erőteljesebben (tehát a tőkés tulajdonos célja teljesült), mint az értékesités volumene

*[25], 138. old. A szerzők megjegyzik, hogy ezek à priori okoskodások, mivel a nyilatkozó menedzsereknek nem voltak gyakorlati tapasztalataik az ösztönzésről. Az egyik ezt mondotta többek között: "...Hogyan várhatja el, hogy egy menedzser olyan költségvetést (tervet) terjeszt elő, amely a jövő üzleti feltételeket objektiven tükrözi akkor, amikor tudja, hogy nagy nyereségjutalmat kaphat, ha pesszimisztikusan alábecsli a számokat." ([25], 311. old.)

**A rendszerint a vállalat eredményéhez kapcsolt részvényjuttatási formák roppant változatosak. Legritkább az ingyenes, ajándékképpeni juttatás, leggyakoribb a meghatározott - többnyire a tőzsdei árhoz viszonyitva kedvezményes -, sokszor több évig érvényes elővételi jog (option) vagy azonnali vételi lehetőség, amit a vállalat esetleg még kölcsönnel is elősegit. Az igy megszerzett részvényeket gyakran több évig nem lehet eladni.

(ami a menedzsment vállalati növekedéshez füződő érdekének felelne meg inkább). Az amerikai vállalatvezetési módszerek terjedésével egyre inkább e részvényjuttatási ösztönzők felé fordult mind több angol vállalat érdeklődése is. Anglia legismertebb nagyvállalatai közül több is bevezette a vezetők ösztönző részvényjuttatási rendszerét. A részvényjuttatások formája nem elővásárlási jog (opció) biztositása, hanem közvetlen eladás volt, amihez vagy kedvezményes kölcsönt nyujtott a vállalat, vagy kis összegü részletfizetést tett lehetővé. E kezdeményezések sikerét azonban a juttatások jövedelemadó alá vonása nagyrészt meghiusitotta.

Amerikai kutatók az Egyesült Államokban és az európai országokban uralkodó szemlélet különbségére mutatnak rá a vezetők nyereségtől függően változó jövedelmével kapcsolatban. Amerikában a vezetők - de feltehetőleg a lakosság többsége is - természetesnek tekintik a gazdasági élet hullámzásait, a jövedelmek konjunkturától függő alakulását. Ezért az *amerikai vezetők* jövedelmüknek az egyik évről a másikra való csökkenését *nem tekintik büntetés jellegünek*, amint *ez általános a nyugat-európai vállalatok vezetőinél.*

A vezetésre ható kulturális tényezők

A nyugat-európai országok vállalatainak szervezeti-vezetési strukturáját vizsgáló - s főképp az amerikai - kutatók az alapvető társadalmi-gazdasági okok mellett jelentős differenciáló hatást tulajdonitottak az általuk kulturális hagyománynak nevezett tényezőknek. E tényezők közül - legalábbis Anglia és Franciaország esetében - kiemelkedik a felső vezetőréteg képzettsége, illetve az oktatási rendszer, Nyugat-Németországban pedig az Unternehmer (vállalkozó) mitosza.

A vezetők képzettsége

A tapasztalatok arra mutatnak, hogy a vállalati vezetők képzettségének szintje, szakiránya és megszerzésének helye (a konkrét egyetem) jelentős a vezetés szervezeti strukturája és funkcionálása szempontjából. A képzettségi szint tekintetében az egyetemi (illetve ezzel egyenrangu felsőszintü) végzettség a mérvadó, szakiránya és a megszerzés helye többnyire

egybeesnek, s itt a müszaki (mérnöki), a társadalomtudományi humán és a jogi szakképzettség játszik döntő szerepet Európában, mig az Egyesült Államokban az egyetemi szintü business school-ok.

Az *angol* vállalati vezetők iskolai végzettségéről és szakképzettségéről igen nagy mintán (10 000 vállalati igazgató) végzett vizsgálat az 1960-as évek közepén azt állapitotta meg, hogy a vállalati igazgatók mindössze 7 százalékának volt csak egyetemi végzettsége, s arányuk az öt millió fontot meghaladó részvénytőkéjü vállalatnál sem lépte tul a 27 százalékot. A legfelsőbb könyvelői képzettséggel (chartered accountant) a vállalatoknál igazgatói cimmel rendelkezők 10 százaléka rendelkezett, egyetemi szintü business school végzettséggel azonban csak elenyésző töredékük.* Más vizsgálat szerint - amely a legnagyobb konszernekre vonatkozott - az igazgatók fele végzett egyetemet, s 9 százalékuknak volt valamiféle business school képzettsége.** Ismét más nemzetközi összehasonlitás szerint a felsőszintü angol vállalati vezetők 40 százalékának volt - legalábbis formálisan - egyetemi képzettsége, szemben a franciák 89, az amerikaiak 83 és a nyugatnémetek, illetve az olaszok 78 százalékával.*** Bármennyire is eltérőek az adatok, annyi bizonyos, hogy az egyetemi képzettségü vállalati felsőszintü vezetők aránya Angliában a többi európai országéhoz képest *viszonylag alacsony volt*, jóllehet az 1970-es években növekedett.

Az angol vállalatok vezetését két, részben ellentétes irányunak tekinthető társadalmi-kulturális tényező befolyásolja

*A. *Sampson* [109], 87-91. old.

**R. *Heller* [49], 82-85. old.

***L. A. *Bruna* [7], 260-265. old.; D. J. *Hall* - H. *de Bettignies* - G. *Amado-Fischgrund* [42].

számottevően. Az egyik az, hogy magukon a vállalati vezetőségeken belül, de a közfelfogásban is *elterjedt az egyetemi szintű képzettséget lebecsülő szemlélet*. Ezzel magyarázható az egyetemi végzettségü vezetőknek a többi nagy nyugat-európai országéhoz viszonyitva alacsonyabb aránya, és "a korszerü vezetési gyakorlat csaknem teljes semmibevétele az angol ipar széles körében." Látszólag ezzel ellentétes irányu a másik tényező, az hogy az egyetemi végzettségü felső vállalati vezetők 40 százaléka a legexkluzivabb Cambridge és Oxford egyetemeit látogatta.* Ezek, bár egymáshoz lazábban kötődő, de a francia hautes écoles-t végzettekhez hasonló szük, ám kapcsolataikban roppant befolyásos elitréteget képeznek.

Az egyetemi képzettségüek között a public school-t végzettek magas aránya nemcsak társadalmi követelményekkel járt, de ezeknek az egyetemeknek szellemből az "amatőrizmus" jellegzetességét is magával hozta. A public school-ok ugyanis elsősorban - eléggé elvont - elméleti és főképp "humán" beállitottságu képzést adnak.

A *francia* vezetők kiválasztódási folyamatában fontos szerepet játszó "presztizsegyetemek" (a grandes écoles - a társalgási nyelvben hautes écoles) közül is kiemelkedik az oktatóintézményi piramis csucsán álló müegyetem, az École Polytechnique. Ezek az eredetileg is a köztisztviselői és katonatiszti *elit* képzésére szolgáló, igen magas, de inkább elméleti-matematikai orientációju müszaki képzést nyujtanak. Ennek következménye az, hogy igen nagy a szakadék az alacsonyabb szintü müszaki főiskolát végzettek tömegei és az École Politechnique-et végzettek között, ami - egyebek mellett - egyik gátja későbbi eredményes együttmüködésüknek. Az évfolyamok kis létszáma éles tanulmányi versenyszellemük ellenére mély kollegiális kapcsolat kialakulását segiti elő, s igy olyan kasztszellem fejlődik ki, ami további gátló tényező a vállalati felső vezetésben elhelyezkedő École Politechnique-et végzettek és az alsóbb veze-

*PEP [93].

tők között. Az École Politechnique végzettjeinek csaknem kétötöde kerül be az államapparátusba* - annak ellenére, hogy itt a jövedelmek alacsonyabbak, mint a gazdálkodó állami vagy magánvállalatoknál -, mert a "közösség szolgálata" szellemének magas a társadalmi presztiszse, s az üzleti (ipari stb.) életben elhelyezkedőket bizonyos mértékben lenézik. Az állami apparátusban eltöltött öt-tiz év multán sokan térnek át a gazdasági (vállalati) vonalra, rendszerint magas beosztásba (alelnökként, elnökként), ami már nem lenézendő, mivel korábban bebizonyitották közösségszolgálati képességeiket. Ezek a felsőszintü vállalati vezetők e pozíciók betöltéséig semmiféle vállalati gyakorlattal nem rendelkeznek. Kiválóak azonban felső kapcsolataik azon az eliten keresztül, amelyhez maguk is tartoznak, s amely az államigazgatásban gyakorolja a felügyeletet (tutelle-t) a gazdaság s a vállalatok fölött. A francia magángazdaságban ez az állami beavatkozás legnagyobb informális szervezete.

A felsőszintü vállalati vezetők többsége müszaki szakképzettsége következményének tulajdonitja azt, hogy az ipari vezetők például Franciaországban egyes termelési ágakat, bizonyos gyártmányok előállitását "nemes" (noble) tevékenységnek tekintenek. A kormány strukturapolitikájában kitüzött fejlesztési irányok előrehaladását, bővülését is nem egyszer az gátolja, hogy nem "nemes" iparágak tartoznak bele.** Ezek az előitéletek a vállalatok strukturaváltását és diverzifikálását is gátolják. Hasonló szemlélet vezet oda, hogy nyugatnémet menedzserek gyakran lenézően "vegyeskereskedés"-ként emlegetik a többprofilu vállalatokat.

*_Entreprise_, 1966. junius, 16., 89. old.

**Franciaországban pl. a textilipar az "outsider", s ez még azokra a minisztériumi tisztviselőkre is "átsugárzik", akik textiliparral foglalkoznak. Viszont "nemes" ágazat az energia-, az acélipar és a számitógép-gyártás. (_McArthur-Scott_ [79], 399. old.)

A *Német Szövetségi Köztársaságban* az egyetemi végzettségü felsőszintü vezetők részaránya (77 %) valamivel alacsonyabb volt, mint az Egyesült Államokban (80 %). A semmiféle főiskolai képzésben nem részesülők aránya sokkalta magasabb volt az NSZK-ban (16 %), mint az USA-ban (4 %). A mérnöki-természettudományi egyetemi diplomával rendelkezők részaránya viszont az NSZK-ban (47 %) meghaladta az Egyesült Államokét (40 %). A társadalomtudományi (közgazdasági) és a humán végzettségüek aránya körülbelül megegyezett (30-33 %), azonban a Német Szövetségi Köztársaságban egyáltalán nem létezett olyan egyetemi szintü business school oktatás, ahonnan az amerikai vezetők egyharmada került ki.*

Az Unternehmer

A Német Szövetségi Köztársaságban az iskolarendszer nem vezetett olyan vezető-elit kialakulásához, mint Angliában és Franciaországban. Kialakult viszont - valószinüleg még a mult század családi magánvállalata patriarchális szemléletében - a vállalkozó, az Unternehmer valamiféle "mitikus" tisztelete.

Az Unternehmer rendszerint valamiféle értékrendszerből, vagy karizmatikus "hitből" vezeti le hatalmát. A legfelső vezetés (top management) például azon a jogcimen igényel engedelmességet alárendeltjeitől, hogy az egyes Unternehmer ugy tekinti magát, mint aki (1) a magántulajdon gondnoka, (2) isteni vagy egyéb transzcendentális erő által "elhivatott", (3) a társadalmi elit tagja, vagy (4) rendkivüli képességü egyéniség.**

**Fortune*, 1970. május, 180-181. old. Ezek az adatok néhány százalékkal eltérnek ugyan a más forrásból származóktól, de közel azonos arányokat mutatnak.

**H. *Hartmann* [47], 269. old.

Az Unternehmer magas társadalmi presztizse egyaránt kiterjed a tulajdonos és a tulajdoni hányaddal nem rendelkező vezetőkre. Lényegesen nagyobb azonban az Unternehmer és a vezető beosztásuak közötti társadalmi presztizs és a vállalati döntési jogkör szerinti differencia még akkor is, ha a jövedelemkülönbség nem nagy. Az amerikai vállalatoknál távolról sincs ilyen nagy különbség a felső és az alsóbb vezetés között.

A francia felsőszintü vezetők (a president-ok) és az alsóbb szintüek között más jellegü a különbség. Egy fölmérés szerint a nagyvállalati elnökök 74 százaléka vagy tulajdonos, illetve családtagja, vagy a "hautes écoles" valamelyikében végzett.

Mindenesetre érdekes tény az, hogy a nyugat-európai országok nagy tőkésvállalatainak felső vezetői körén belül mindenütt kialakult egy-egy elitréteg. Ennek elitjellege Angliában a public school-ok, Franciaországban a hautes écoles exkluziv egyetemeinek végzésén, Nyugat-Németországban az Unternehmer karizmatikus elhivatottságán alapul. Különösen Angliában, de főképp Franciaországban nyilvánvaló ennek az elitrétegnek az összetartozása és társadalmi kapcsolatainak érvényesitése a vállalatvezetés külső kapcsolatrendszerében. A vállalati vezetői réteg exkluziv elitjellege komoly akadály az alsóbb szintü vezetőkkel való érintkezésben, s egyik társadalmi oka a vezetés és a dolgozók közötti ellentétnek.

AZ ÁLLAMI VÁLLALAT VEZETÉSE ÉS ÁLLAMI IRÁNYÍTÁSA

Az előző fejezetekben a magánvállalatok szervezeti-vezetési strukturájának fontosabb kérdéseit tárgyaltuk. Ez része annak a gazdasági környezetnek, amelyben müködnek a tőkésországok állami vállalatai,* amelyek maguk is többé-kevésbé a

*A tőkésországok állami vállalatainak meghatározása nem könnyü feladat. Különféle nomenklaturák, illetve besorolások szerint más és más vállalatokból áll az állami vállalatok köre.

A probléma tovább bonyolódik, ha a közületi (városi stb. helyi önkormányzati), Nyugat-Németország esetében pedig még a

magánvállalatok szervezeti-vezetési strukturáját alkalmazzák és jogilag többnyire egyenrangu partnerként lépnek fel velük szemben gazdasági kapcsolataikban, még akkor is, ha az állam gazdaságpolitikai eszközként használja fel őket.

Az állami vállalatok ugy is tekinthetők, mint olyan társaságok, amelyek tulajdonosa jól meghatározott, s ennek szilárd ellenőrzése alatt állnak. A tulajdonos az állam, szervezetét, szerveit és azok müködését törvények sora határozza meg, jogszabályok tömege rendezi részleteiben. Ezen belül azonban - ugy tünik - a jogszabályok tömege ellenére sem tisztázott, hogy az állam mely szervei és milyen mértékben gyakorolják a tulajdonosi irányitást és felügyeletet. A legfelső szintü felügyelet ugyan valamennyi országban a parlamenté, valójában azonban a kormány, illetve egyes minisztériumai gyakorolják.

Anglia

Az állami vállalatok két nagy kategóriáját kell megkülönböztetnünk Angliában. Az egyik csoportba (nationalized industries) a (csaknem) teljes egészükben államositott, s rendszerint egy-egy vállalatjellegü irányitószerv alá összevont iparágak tartoznak, igy a szénbányászat, a gázipar, a villamosenergiaipar, a posta, a vasut, a távolsági autóbusz és teher-

Szövetségi Köztársaság egyes tagállamai tulajdonában álló vállalatokat is az állami vállalatok körébe soroljuk. E tanulmány keretében ezekkel nem foglalkozunk.

Az egyik lehetséges kategorizálási szempont az állami irányitástól való függőségük. Eszerint a legtöbb tőkésországban legszorosabb kormányirányitás alatt a "hagyományosan" állami vállalatok állnak (posta, vasut stb.), gyakran egybeépülve a minisztériumi apparátussal (például Franciaországban a posta). Külön kategóriának tekinthetők azok a teljesen állami tulajdonban álló, azonban kifelé önálló vállalatok, amelyek rendszerint közjogi jellegü aktussal (pl. államositás) jöttek létre. Végül a harmadik nagyobb csoportot azok a vállalatok képezik, amelyeket részvénytulajdonán keresztül tart az állam - teljesen vagy részben - ellenőrzése alatt. Ebben a tanulmányban ennek a két utóbbi kategóriának szervezeti-vezetési strukturáját, illetve ennek állami irányitását kiséreljük meg áttekinteni.

fuvarozás, az acélipar, valamint a légiközlekedés. Az államosított iparági vállalatok un. public corporation-ok, azaz "...rendszerint a parlament által létrehozott jogi személyek, amelyeknek mindig jogszabályi uton (általában speciális statutum formájában) teszik feladatává sajátos (többé-kevésbé pontosan meghatározott) kormányzati feladat ellátását."*

A public corporationnak nincsenek részvényei, tehát a vállalatokat az állam nem részvényeken keresztül, hanem mondhatni "in naturam" tartja tulajdonában. Ez különbözteti meg őket az állami vállalatok másik nagy csoportjától, az un. NEB vállalatoktól.

Az állami vállalatok másik nagy csoportjába, az állami érdekeltségű vállalatok körébe, olyan részvénytársaságok tartoznak, amelyek részvényei teljes egészükben, vagy többségükben (illetve olyan hányadukban, hogy befolyását érvényesiteni képes) az állam tulajdonában vannak. 100 százalékos vagy többségi részvénytulajdonos pl. az állam a British Leyland, a Rolls Royce, a British National Oil Corporation esetében. Ezek legtöbbjének (a BNOC pl. kivétel) részvényeit az 1976-ban létrehivott National Enterprise Board - NEB tartja (állami megbizásból) a kezében, s mint holdingvállalat leányvállalataiként kezeli őket. A két fő vállalattipusnál eltérő módon érvényesül a kormány (minisztériumok - végső soron tisztviselőik) beleszólása a vállalati vezetők döntéseibe. Ezért célszerü külön vizsgálnunk a problémát a két vállalati tipusnál.

A minisztériumok beleszólása a public corporation vezetésébe

Az államositott angol ipar- és közszolgáltatási vállalatok (nationalized industries)** államositásakor feltétlezték, hogy

*J.F. *Garner* [34], 15. old.

**A nationalized industries egy része - mint ismeretes - már korábban is állami vállalatként, illetve intézményként müködött (pl. a posta), többségüket a második világháboru utáni munkáspárti kormányok államositották (szénbányászat, gázipar, villamosenergiaipar). Az acélipar nacionalizálására 1967-ben került sor.

a kormánynak és a vállalatoknak azonos az érdeke és a vállalatok vezetői (igazgató tanácsaik tagjai) természetszerüen a közérdeknek megfelelő döntéseket hoznak. Következésképpen a minisztériumok irányitása és ellenőrzése csak néhány alapkérdésre koncentrálódott, mint

(1) a vállalatok elnökének (chairman) és igazgató tanácsi tagjainak kinevezése, fizetésük és munkafeltételeik,

(2) rendszeres időközökben a beruházási-fejlesztési, kutatási és szakképzési tervek,

(3) hitelfelvételek, a jövedelemfelhasználás és a tartalékképzés, továbbá

(4) az éves mérlegek és jelentések jóváhagyása.

A felügyeletet ellátó miniszterekneк jogukban áll még általános jellegü vállalati irányelveket adniok olyan kérdésekben, amelyek *megitélésük szerint nemzeti érdeket* érintenek. Ez azután korlátlanul tág beavatkozási lehetőséget nyujtott a minisztériumok számára.

Az 1970-es évek második felében tartott vizsgálatában a NEDO (National Economic Development Office)* megállapitotta, hogy az 1960-as évek második felétől kezdve egyre fokozódva, s még inkább az 1970-es években, mindinkább nőtt a minisztériumok beavatkozása az állami vállalatok üzletpolitikájába és ügyvitelébe. Az állami vállalatok igazgató tanácsai teljesen bizonytalan helyzetben vannak, mivel "hiányzik a felügyeletet ellátó minisztériumok szerepének világos megfogalmazása". A minisztériumok különböző osztályai által kezdeményezett üzletpolitikák gyakran ellentmondóak. A minisztériumi tisztviselők nem ismerik eléggé a valószinü következményeket, amikor üzletpolitikai változásokat javasolnak, vagy kivánnak. Nincs a minisztériumnak hosszu távu ágazati politikája, kizárólag rövid távu intervenciók sokaságából áll beavatkozásuk, amelyek nincsenek összhangban a vállalatok stratégiai terveivel. A helyzetet sulyosbitotta, hogy gyakran a kormányon belül sem volt egyöntetü álláspont. A felügyeletet ellátó tárcákat rendsze-

*NEDO [86].

rint müszaki, fejlesztési, ellátási szempontok vezérelték, mig az egész nemzetgazdaság pillanatnyi, s olykor elsősorban kereskedelmi mérleg-, illetve valutáris helyzete szabta meg a pénzügyminisztérium álláspontját.

Az állami vállalatok vezetése és a minisztériumok kapcsolatát a NEDO 1976. évi tanulmánya elemezte legmélyrehatóbban és tárgyilagosabban az 1967. évi Fehér Könyv* óta. A tanulmány főbb megállapitásai a következőkben foglalhatók össze:**

(a) Hiányzik a kölcsönös bizalom és egyetértés az állami vállalatok vezetői és a kormány, közelebbről a politikusok és a minisztériumi tisztviselők között, akik ügyeikkel foglalkoznak;

(b) összekeveredtek az állami vállalatok igazgató tanácsának és a minisztériumoknak a feladatai, valamint hatáskörei, ami sulyosan zavarja a felelősségmegosztás megállapitását;

(c) nincs szilárd rendszere a hosszu távu célkitüzésekben és stratégiában való megegyezés kialakitásának (ti. a vállalatok igazgató tanácsa és a minisztériumok között) és nincs biztositéka a hozott döntések fenntartásának;

(d) Hiányzik az állami vállalatok és vezetőik eredményes müködésének értékelési rendszere.

A NEDO ajánlásokat dolgozott ki az állami vállalatok eredményes vezetése elősegitése érdekében. A NEDO javaslatai szerint valamennyi (nagyobb) állami vállalatnak kétszintü vezetési szerkezete lenne. A vállalatok legfelsőbb vezető szerve a *tanács* (Policy Council - magyar megfelelője talán üzletpolitikai tanács) a felügyeletet ellátó miniszter által meghatározott időtartamra (4-6 év) kinevezett elnök vezetése alatt. A tanács többi hasonló időtartamra kinevezett tagja között helyet kapna a vállalat második szintü vezető szervezetének, az igazgatóbizottságnak az elnöke és az igazgatóbizottság egy-két

* [133].

** W. *Keyser* - R. *Windle* [65], 26. old.

tagja, továbbá a felügyeletet ellátó és a pénzügyminisztérium egy-egy magasabb beosztásu tisztviselője, az érintett szakszervezetek, valamint a fogyasztók érdekvédelmi képviselői és egyéb külső érdekeltek, pl. a szállitók és a felhasználók megbizottjai.*

A tanács kis létszámu (15-20 fős) törzskarral, hivatali apparátussal rendelkezne, amely főképp korábbi államigazgatási tisztviselőkből, vállalati menedzserekből és szakértőkből, továbbá a tárca, a vállalat(ok) és a szakszervezet(ek) embereiből állna. Ez az apparátus készitené elő, egyeztetné, dolgozná ki a tanács határozatait, ajánlásait stb.

A tanács feladata lenne, hogy

1) meghatározza a vállalati stratégiai célokat, elkészitse az ezek eléréséhez szükséges távlati tervet, tervvariánsokat;

2) rögzitse a terv elérése érdekében folytatott tevékenység értékelésének a kritériumait;

3) és jóváhagyja az éves vállalati terveket, költségvetéseket és mérlegeket.

A tanács nevezné ki meghatározott időtartamra (5-6 év) a vállalat igazgatóbizottságának az elnökét és tagjait, akik a tanácsnak lennének felelősek tevékenységükért. Ebben a tekintetben tehát a tanács venné át a felügyeletet ellátó miniszter jog-, illetve hatáskörét. A tanács készitené el az évi beszámolót is a parlamentnek, amit a felügyeletet ellátó miniszter utján terjesztene elő. A miniszter egyébként bármikor részt vehetne személyesen is a tanácsban, nem lenne azonban elvárható állandó jelenléte s az sem, hogy átvegye az elnök pozicióját. A tanács elnöke kulcsponti feladatot látna el.

A tanács más szerveket, például a szakszervezeteket képviselő tagjait a delegáló nevezné ki, de ehhez is szükséges

*Itt többségben olyan vállalatokról van szó, ahol a szállitó és a felhasználó egy-egy, vagy kevés számu vállalat, pl. szénbányák-erőmüvek.

lenne a felügyeletet ellátó miniszter jóváhagyása. Fizetésükről és munkafeltételeikről is a miniszter döntene.

A vállalat *igazgatóbizottsága* (corporation board) a vállalat müködését, apparátusának munkáját irányitó testület. Alapvető feladata az, hogy a vállalati tanács által kialakitott és elfogadott üzletpolitikával, stratégiai tervekkel és végrehajtási kritériumokkal összhangban vezesse a vállalatot. Nyilvánvalóan az igazgatóbizottságoknak javaslatot kellene tennie a tanácsnak a vállalati célokról, stratégiai tervelképzelésekről, részletesen ki kellene dolgoznia a terveket, de a tanács által jóváhagyott, módositott - esetleg az igazgatóbizottsági javaslatoktól eltérően megadott - tervek végrehajtásáért lenne felelős. A tanács és az igazgatóbizottság elnökének feladatai és felelősségei tehát élesen elhatárolódnak, s ezért a két testület elnöke nem is lehetne egy és ugyanazon személy.

A NEDO javaslatai egyik fő céljának azt tekinti, hogy a kormány ne tudjon közvetlenül beavatkozni a vállalatvezetésbe, az igazgatóbizottság munkájába.* Az igazgatóbizottság, közelebbről egyszemélyileg felelős elnöke ugyanis közvetlenül és kizárólag a vállalati tanácstól függ, annak felelős. A minisztérium közvetlenül nem tárgyalhat az igazgatóbizottsággal, annak elnökével, az utóbbi pedig kizárólag a tanács irányelveit, tervelőirásait stb. tartozik követni, s azokon csak a tanács hozzájárulásával változtathat. Amennyiben a kormány, illetve a minisztérium változtatásokat kivánna a vállalat üzletpolitikájában, terveiben stb., ugy a tanácsot abban résztvevő tagján, továbbá az elnökön keresztül (aki elvileg az "ő embere"), esetleg a miniszter személyes részvételé-

*A "kormány" alatt tulajdonképpen a felügyeletet ellátó minisztérium értendő, végső soron annak különböző szintü vezetői - illetve a jogkörök delegálása folytán - egyes munkatársai. A minisztériumok különböző (fő)osztályainak az álláspontja, illetve "irányvonala" gyakran eltért, egyes munkatársaik pedig ezeket különbözőképpen értelmezték.

vel kellene *meggyőzni* arról, hogy változtasson korábbi határozatain. Amennyiben nem sikerülne a tanácsot rávenni a minisztérium által szükségesnek tartott változtatásokra, akkor a felügyeletet gyakorló miniszternek jogában állna közvetlen utasitást adni a tanácsnak, amely azokat köteles lenne végrehajtani. Ezt azonban csak nyilvánosan közzétett utasitásban tehetné, hogy ezzel mód legyen a minisztériumi intézkedés nyilvános megvitatására, illetve birálatára.

A felügyeletet gyakorló miniszter, illetve minisztérium egyfelől kétségtelenül veszitene korábbi jogköréből, mivel korábban nap mint nap érintkezésbe léphetett a vállalat vezetőivel, s őket közvetlen módon befolyásolhatta. Másfelől azonban az üzletpolitikai tanácsban való folyamatos részvétellel módja nyilik arra, hogy képviselőjén keresztül a legalapvetőbb kérdésekre, a szükségképpen egyeztetetté váló, s a hosszu távra meghatározó jelentőségü problémákra koncentráljon.

A NEDO jelentésére a kormány 1978. évi Fehér Könyve adott választ. Ebben elvetette a vállalat élén álló tanács (a Policy Council) javaslatát, leszögezve, hogy a vállalati tervek és a stratégiai célok képezik a felügyeletet gyakorló minisztériummal való kapcsolat alapját, ki kell dolgozni az ármegállapitás (hosszu távu) keretszabályzatát, valamint a vállalatok teljesitménye mérésének elveit, s ezekhez kell viszonyitani teljesitményük értékelését.

Az állami érdekeltségü vállalatok állami irányitása

Az állami érdekeltségü vállalatok állami irányátását Angliában a NEB (National Enterprise Board) végzi. A NEB, mint *holding* kezelésébe kerültek azoknak a vállalatoknak a részvényei, amelyek többnyire csődtől való megmentésükkor jutottak az állam tulajdonába.

A NEB vezetése erősen kötött. Igen részletes éves terveit a kormánnyal, közelebbről az iparügyi minisztériummal kell jóváhagyatnia, emellett beruházási és pénzügyi terveit

még a pénzügyminisztériummal is. A NEB, mint általában a holdingok, másik fő tevékenységi körében részvényberuházásokkal (befektetésekkel) foglalkozik. Itt külön előzetes miniszteri hozzájárulás nélkül - éves terve általános keretei között - egy beruházása nem haladhatja meg az 500 ezer fontot.

Franciaország

Az állami vállalatok
vezetési strukturája

A nagyobb francia állami vállalatok (entreprises nationales) élén rendszerint a kormány által kinevezett elnök (president) áll. Az alelnököket a kormány vagy a felügyeletet ellátó miniszter, néha a vállalat elnöke nevezi ki. Az elnök vezetése alatt az *igazgató tanács* (conseil d'administration) a vállalatok felsőszintü testületi irányitó szerve, tagjai az államot, pontosabban a felügyeletet ellátó, a pénzügy- és más érdekelt minisztériumokat, a dolgozókat, a fogyasztókat képviselik, de esetenként "külső szakértők" is vannak közöttük. Az állami vállalatok többségénél élesen elválik az igazgató tanács (élén az elnökkel és alelnökkel) elvi üzletpolitikát irányitó szerepe a *vezérigazgatóétól* (directeur général) és helyetteseiétől, akik a vállalat szervezetét irányitják, ügyeit vezetik.

Ettől az általános korábbi szervezettől eltérő a C.d.F. Chimie, az állami szénbányák (Charbonnages de France) vegyipari ágazatának *1966-ban kialakitott* vezetési strukturája. Itt a felső irányitó szerv a 12 tagu *felügyelőbizottság* (conseil de surveillance), amelynek öt tagja az államot, három a dolgozókat, négy pedig a szénbányákat képviseli. A felügyelőbizottsághoz mellérendelten müködik négy állami felügyelő (Censeurs), egy kormánymegbizott (Commissaire du Gouvernement), egy állampénzügyi felügyelő (Contrôleur d'État) és egy számviteli ellenőr (Commissaire aux Comptes - tulajdonképpen a mérleg hitelesitését ellátó "hites könyvvizsgáló"). A felügyelő-

bizottság javaslatára a felelős miniszter (az iparügyi) nevezi ki a négytagu *igazgatóságot* (directoire), amely irányitja a vállalati apparátust s vezeti az ügyeket.

Az állami vállalatok kormányellenőrzése

Az állami vállalat irányitását és ellenőrzését a kormány négy vonalon, s e célra kialakitott négy szerv, illetve szervezeti forma révén gyakorolja. Ennek általános szervezeti formája az, hogy a kormány vagy az ágazatilag illetékes *miniszter nevezi ki a vállalat felsőszintü vezetőit*, a statutumában meghatározott körben elnökét, s igazgató tanácsának több tagját, olykor az ügyvezetőség igazgatóit is. Az *ágazatilag illetékes miniszter* irányitja, illetve ellenőrzi a müszaki vonalat a vállalathoz "kihelyezett" szerve, a *Commissaire du Gouvernement* ("kormánymegbizott") révén, a *pénzügyminiszter* a gazdasági és pénzügyi vonalat, ugyancsak a vállalatba "beépitett" *Contrôleurs d'État* ("állami felügyelő"), valamint a számvevőszék (Court des Comptes) utján*, végül *a beruházási-fejlesztési vonalat* a vállalaton kivüli kollektiv szervezet a *Fonds de Développement Économique et Social* (FDES - Gazdasági Társadalmi Fejlesztési Alap).**

A kormánynak, közelebbről a felügyeletet ellátó minisztériumnak, a vállalattal való közvetlen kapcsolatát hivatott biztositani az, hogy az igazgatóbizottság - a C.d.F. Chimie és az ennek szervezeti formáját követő vállalatoknál: a felügyelőbizottság - tagjai közül az állam, illetve a kormány képviselőit a miniszter a minisztérium vezető munkatársai közül nevezi ki. Ez módot ad arra, hogy a minisztérium jogilag szervezett formában - képviselőin keresztül - közvetlenül

*Korábban még az állami vállalatok mérlegfelülvizsgáló bizottsága (CVCEP) is.

**Ezzel itt nem foglalkozunk, mivel részletesen ismerteti *Havas* G. - *Tilly* K. [108].

vegyen részt a vállalat üzletpolitikájának, stratégiai terveinek kidolgozásában, s e tervek végrehajtásának vállalaton belüli ellenőrzésében.

Franciaországban nem szabad tulbecsülni az állami képviselet igazgató tanácsi kinevezésének jelentőségét, jóllehet ez több európai országban hatalmas befolyást biztosit. Franciaországban azért kevésbé jelentős, mivel az igazgató tanács rendszerint nagy hatáskört enged át az ügyvezető igazgatóságnak, vagyis a vezérigazgatónak és a vállalati apparátusban dolgozó, nem igazgatóbizottsági tag igazgatóknak. Csökkenti az állami képviselet sulyát az is, hogy az igazgató tanács tagjainak többsége külső (szak-, fogyasztói, szakértői) szervezetek képviselőiből áll. Hatásosabb eszköz az, hogy több vállalat statutuma alapján az ügyvezető igazgatóság vezetőjét, a vezérigazgatót és tagjait (a directoir-t) is a felügyeletet ellátó miniszter nevezi ki. Minthogy a kinevezés meghatározott időre (4-6 év) szól - és megujitására gyakran nem kerül sor - az ügyvezető igazgatóságok személyileg érdekeltek a minisztérium irányelveinek követésében.

A *kormánymegbizott* pontos hatáskörét és funkcióit vállalatonként eltérőleg, kinevezésében rögzitik. Sok állami vállalatnál, például a Renaultnál és a Charbonnages de Francenál egyáltalán nincs is Commissair du Gouvernement. A kormánymegbizottak feladata általában az, hogy figyeljék a vállalat fontosabb döntéseit, továbbá azt, hogy a "vállalat vezetése megfelel-e a kielégitő szinvonalnak" és álljanak készen a miniszter teljeskörü tájékoztatására, ha nehézségek merülnek fel a gazdálkodásban. A kormánymegbizottnak általában joga van résztvenni az igazgató tanács és egyéb bizottságok ülésein, tanácskozásain és bármely vállalati dokumentumba betekinteni.

Az *állami felügyelő* - pontosabban és egységesen meghatározott - feladata az, hogy

a) *véleményezze* a vállalatnak a pénzügyminisztérium jóváhagyását vagy állásfoglalását igénylő javaslatait, előterjesztéseit;

b) *évenként jelentést készitsen* a vállalat gazdasági és pénzügyi helyzetéről a miniszternek;

c) *vétójogát gyakorolja* bizonyos vállalati döntések esetében, legalább addig, amig azokat a miniszter jóvá nem hagyja.

A Contrôleur d'État feladatai ellátása érdekében a vállalat központjában rendezi be irodáját, felülvizsgálja a vállalati - főképp a pénzügyi - jelentéseket, részt vehet - szavazati jog nélkül - az igazgató tanács és az egyéb vállalati bizottságok ülésein, betekinthet bármely dokumentációba.

A Contrôleur helyett néha egész ellenőrző bizottság (mission de contrôle) müködik.

A francia állami vállalatok pénzügyi ellenőrzése a "beépitett" állami ellenőr mellett a pénzügyminiszter felügyelete alatt álló számvevőszéken (Court des Comptes) és az ezzel szoros kapcsolatban álló CVCEP-n (Commission de Vérification des Comptes des Entreprises Publiques - az állami vállalatok mérlegfelülvizsgáló bizottsága) nyugodott. Ez a több szervre is rábizott ellenőrzés már önmagában is gyanut kelt - létrehozójuk egyikben sem bizik valójában.

A számvevőszéknek a pénzügyminiszter alá rendeltsége inkább formális, mint tényleges. A Court des Comptes idősebb, magasrangu állami tisztviselőkből áll, s inkább köztisztviselői pályafutások tisztes és méltóságteljes zárószakaszául szolgál, semmint arra, hogy a szerv az állami vállalatok hatékony ellenőrzője legyen. Nem végeznek piaci összehasonlitást, s minthogy legtöbbjük hosszu időn át ugyanazt a vállalatot ellenőrzi, s igy érdekösszefonódás alakul ki, inkább a vállalat ügyvédjének tekinthetők, mint ellenőrének.*

*S. *Cassese* [11]. R. *Vernon* - Y. *Aharoni* [125], 149. old. - *Cassese* szerint csaknem azonos a helyzet a hasonló funkciót ellátó olasz Corte dei Conti esetében. A jogi képzettségü közgazdasági és számviteli ismeretekkel nem rendelkező ellenőrök valójában együttmüködnek a vállalat vezetőségével, s jogtanácsosi szerepet töltenek be.

Mégis a Court des Comptes maradt az egyetlen felsőszintü állami számviteli ellenőrző szerv, mivel az 1948-ban létrehozott CVCEP funkcióját 1976-ban megszüntették.

A minisztériumok és a központi állami ellenőrző szervek képviselőinek részvétele az állami vállalatok igazgató tanácsában, illetve felügyelő bizottságában, nem akadályozta meg a kormányok és a vállalatok általuk kinevezett vezetői közötti sulyos, nyilt ellentétek kirobbanását.* Ezek gyakran politikai pozicióharcokhoz kapcsolódtak. Attól függően, hogy a kormányban vagy a vállalat élén állt-e az erősebb személyiség, érvényesült az egyik vagy másik fél álláspontja.

Német Szövetségi Köztársaság

A Német Szövetségi Köztársaságban csak a szövetségi állami szintü vállalatok szervezeti-vezetési strukturájáról adunk vázlatos képet, amely azonban a Land-ok és a közületek vállalatainál is analóg. Az állami vállalatok mindhárom szinten két nagy kategóriára oszthatók aszerint, hogy közjog vagy magánjog (Privatrecht) alapján létesültek. A közjog alapján létesült vállalatok egyik csoportját a jogilag nem önálló, a másik nagy csoportját a jogilag önálló vállalatok képezik.**

*Néhány példa:

1976-ban Girandet, az Air France nem sokkal azelőtt kinevezett elnöke visszautasitotta a kormány kivánságát, hogy "Mercure 100" gépeket vásároljon, s végülis B 737-eseket importált. Pár évvel korábban viszont az Air France vesztett csatát, s a számára kedvezőtlen Charles de Gaulle repülőtérre kényszeritette a kormányparancs.

Éveken át folyt a csata a Commissariat à l'Énergie Atomique és az Électricité de France, valamint a kormányok között, hogy ki szállitsa a francia atomerőmüveket.

A Renault, pontosabban de Gaulle-hoz közelálló elnöke, Pierre Dreyfus 1971-ben kétszer is visszautasitotta a kormány (illetve területi tervezési szerve a DATAR (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale) beruházási, illetve helykijelölési javaslatait. Dreyfus 1966-ban a kormány ellenében bevezette a dolgozók négyhetes szabadságát.

**Ez nem jelent feltétlenül önálló jogi személyiséget.

Valamennyi közjog alapján müködő vállalatnak hasonló a jogi szerkezete, csak a müködésük fő irányelveit rögzitő alapitóokmányukban (statutumukban) különböznek. Ez határozza meg, hogy alapvetően a magánvállalatokéval azonos üzleti elv szerint vagy valamely közösségi állami cél figyelembevételével tevékenykedjenek-e. Ezeknek az irányelveknek az értelmezése a vállalatok - statutumuk alapján kinevezett - felügyelő bizottságának feladata. Számos közjogi alapon létrehozott állami vállalat szervezeti formája azonos a magánjog alapján müködőkével.

A magánjog alapján müködő állami vállalatok vagy részvénytársaságok (A.G. - Aktiengesellschaft) vagy GmbH-k - korlátolt felelősségü társaságok.

A nyugatnémet állami vállalatok jellegzetes tipusa a vegyesvállalat (gemeinwirtschaftliche Unternehmung), amelyeknél az állam (közületek) mellett magánszemélyek vagy vállalatok is részvényesek.

A magánvállalatokkal való kapcsolatukban nincs különbség a közjog és a magánjog alapján létesitett állami vállalatok között, mindkettőjükre a magánvállalatokéval azonos szabályok érvényesek.

A Német Szövetségi Köztársaság állami vállalatai felügyeletük szempontjából 11 minisztérium valamelyike alá taroznak.* Az állami felügyeletet összehangoló tevékenység azonban a Szövetségi Pénzügyminisztériumban összpontosul. A minisztérium illetékes főosztályának 25 tisztviselője 4 csoportban (Referate) elsősorban a szövetségi** iparvállalatok felügyeletének összefogásával foglalkozik, s fő feladataik az alábbiak:

a) a felügyelő bizottságok (Aufsichtsrat) üléseinek előkészitése;

*Az itt következők W. *Keyser* - R. *Windle* - P. *Eichhorn* munkáján [66], 72-73. old. alapulnak.

**Tehát nem az egyes tagállamok (a Land-ok) vállalataival és a tanácsi (községi, városi) vállalatokkal.

b) a felügyelő bizottságok tagjainak tájékoztatása a Szövetségi Kormány politikai, ti. a vállalat üzletpolitikájára vonatkozó céljairól;

c) a vállalat üzletpolitikájára és személyzeti kérdéseire vonatkozó döntések előkészítése;

d) az állami (szövetségi) tulajdoni részesedés megszerzése, növelése vagy eladása;

e) a negyedéves vállalati jelentések folyamatos ellenőrzése és az állami (szövetségi) számvevőszék (Bundesrechnungshof) tájékoztatása;

f) a vállalati pénzügyi jelentések mellékleteként beszámolás a vállalat helyzetéről és fejlődéséről a pénzügyminiszternek;

g) a szövetségi parlament költségvetési bizottsága ülésének előkészítése (ti. az állami vállalatokról szóló kormánybeszámolóra vonatkozólag).

A vállalatvezetés kormányellenőrzése egységességének adminisztrációs előfeltételeként a pénzügyminisztérium irányelveket is kiadott, így az igazgatóság (Vorstand) számára eljárási mintaszabályzatot (Muster Geschäftsordnung für die Vorstände (Geschäftsführungen) der Bundesunternehmen. 1971. november 12.).

További (részvénytársasági) mintaszabályzatok azokkal az üzleti tevékenységekkel foglalkoznak, amelyekhez az igazgatóságnak a felügyelő bizottság hozzájárulását kell kérnie.

Az állami vállalatok pénzügyi ellenőrzési rendszere,* amely a szövetségi számvevőszék tág jogkörén alapul, lehetőséget ad a vállalat vezetésének ellenőrzésére is.

A költségvetési alaptörvény (Haushaltsgrundsatzgesetz),** amely kifejezetten előirja az állami (mind szövetségi, mind tagállami) vállalatok ellenőrzését akár közjogi, akár magán-

*Az 1949. május 23-i alkotmány (Grundgesetz) 114. §. (2) bekezdése alapján.

**1969. augusztus 19.

jogi alapon müködjenek. Ez az ellenőrzés (a törvény 53. §. cikkelye alapján) szélesebb körü, mint a részvénytársasági törvény általános előirása szerinti,* mert tulmegy a mérleg és az eredménykimutatás ellenőrzésén.

Amennyiben ugyanis valamely közjogi szervezet (Gebietskörperschaft) tulajdonában van valamely magánjog szerinti vállalat részvényeinek többsége, vagy ha legalább egynegyede a közjog szerinti vállalat részvényeinek, akkor a számvevőszék megkivánhatja, hogy a vállalat engedje meg

1) a mérlegfelülvizsgálat során annak ellenőrzését, hogy a vállalat vezetősége megfelelően végzi-e feladatát;

2) hogy megbizzanak hites könyvszakértőket annak kiszámitására, hogy:

a) miképpen alakult az aktivák értéke, a jövedelmezőségi helyzet, valamint a vállalat likviditása és életképessége,

b) melyek voltak a veszteséges ügyletek, továbbá hogy mik voltak a veszteségek okai, amennyiben ezek az ügyletek és okaik jelentősek voltak az aktivaértékre és a jövedelmezőségi helyzetre, továbbá

c) adjanak magyarázatot a mérlegben, az eredménykimutatásban leirásra kerülő valamennyi veszteségről.

Az *állami vállalatok pénzügyi ellenőrzési rendszere tehát a vállalatok vezetésének olyan - pénzügyi szempontu - állami értékelésére ad módot, amelyre magánvállalatokat nem kötelezznek a jogszabályok.*

Az állami tulajdonosi irányitás és ellenőrzés érvényesitésének alapvető szervezeti formája a felügyelő bizottság (Aufsichtsrat), ahol a kormány (minisztériumok) által kinevezett tagok biztositják a központi célok megvalósitása érdekében folyó tevékenységet. A miniszternek jogában áll visszahivni az általa kinevezett tagot, s ezzel kényszeritheti ki, hogy valóban az általa adott intencióknak megfelelő álláspontot képviseljenek a felügyelő bizottságban. A miniszterek maguk is töl-

*Az NSZK részvénytársasági törvénye (Aktiengesetz) (1965. szeptember 6.) 162. §.

tenek be felügyelő bizottsági tagságot,* rendszerint magasabb beosztásu minisztériumi tisztviselőket, politikusokat (parlamenti képviselőket, ezeket azonban inkább "szakértői" minőségben), vagy külső gazdasági "szakértőket" (bankárokat, magánvállalati felső vezetőket) neveznek ki a felügyelő bizottságba.

Az általános elv az, hogy *olyan összetételü felügyelő bizottságot kell létrehozni, amely biztositja a szövetségi kormány megfelelő befolyását.*** Valamennyi fontosabb vállalat felügyelő bizottságában részt vesz a szövetségi pénzügyminisztérium képviselője. Egy minisztériumot egy (legfeljebb két) tag képviselhet. Az állami vállalatok leányvállalatainak felügyelő bizottságában az állami tulajdonost az anyavállalat legfeljebb két igazgatósági tagja képviselheti. A holdingok anyavállalatai felügyelő bizottságában parlamenti képviselők, minisztériumi államtitkárok, főosztályvezetők látják el az állami képviseletet. Az első szintü leányvállalatoknál (Tochtergesellschaften) minisztériumi (fő)tisztviselők, s az anyavállalat igazgatósági tagjai. A második szintü leányvállalatoknál (Enkelgesellschaften - unokavállalatok) általában ugyanugy, mint az első szintüeknél, de már a holdingon belüli más vállalatok igazgató tanács tagjai is szerepelnek. Mindhárom szinten képviselik az állami tulajdont külső ipari "szakértők" és bankárok is.

A felügyelő bizottsági tagságért tiszteletdij jár, amelynek nagysága a vállalat ágazati helyétől, nyereségétől, a tag beosztásától (státusától) és egyéni anyagi helyzetétől függően igen változó. A miniszterek tiszteletdija nem esik semmiféle korlátozás alá. A parlamenti képviselőknél az őket küldő szervezet (pl. szakszervezet) állapithat meg esetleg felső határt. A szövetségi (minisztériumi) tisztviselőknek a másodállásaikra vonatkozó előirások (Bundesnebentätigkeitsverordung) szabják meg, hogy fizetésüktől függően milyen összeg lehet a tiszteletdij.

*Nem a magánjog szerint müködő szövetségi állami vállalatnál, de pl. olyan intézménynél, mint a Kreditanstalt für Wiederaufbau.

**Bundeshaushaltsordnung 1969. 65. cikkely (1) 3..

jogi alapon müködjenek. Ez az ellenőrzés (a törvény 53. §. cikkelye alapján) szélesebb körü, mint a részvénytársasági törvény általános előirása szerinti,* mert tulmegy a mérleg és az eredménykimutatás ellenőrzésén.

Amennyiben ugyanis valamely közjogi szervezet (Gebietskörperschaft) tulajdonában van valamely magánjog szerinti vállalat részvényeinek többsége, vagy ha legalább egynegyede a közjog szerinti vállalat részvényeinek, akkor a számvevőszék megkivánhatja, hogy a vállalat engedje meg

1) a mérlegfelülvizsgálat során annak ellenőrzését, hogy a vállalat vezetősége megfelelően végzi-e feladatát;

2) hogy megbizzanak hites könyvszakértőket annak kiszámitására, hogy:

a) miképpen alakult az aktivák értéke, a jövedelmezőségi helyzet, valamint a vállalat likviditása és életképessége,

b) melyek voltak a veszteséges ügyletek, továbbá hogy mik voltak a veszteségek okai, amennyiben ezek az ügyletek és okaik jelentősek voltak az aktivaértékre és a jövedelmezőségi helyzetre, továbbá

c) adjanak magyarázatot a mérlegben, az eredménykimutatásban leirásra kerülő valamennyi veszteségről.

Az *állami vállalatok pénzügyi ellenőrzési rendszere tehát a vállalatok vezetésének olyan - pénzügyi szempontu - állami értékelésére ad módot, amelyre magánvállalatokat nem kötelezznek a jogszabályok.*

Az állami tulajdonosi irányitás és ellenőrzés érvényesitésének alapvető szervezeti formája a felügyelő bizottság (Aufsichtsrat), ahol a kormány (minisztériumok) által kinevezett tagok biztositják a központi célok megvalósitása érdekében folyó tevékenységet. A miniszternek jogában áll visszahivni az általa kinevezett tagot, s ezzel kényszeritheti ki, hogy valóban az általa adott intencióknak megfelelő álláspontot képviseljenek a felügyelő bizottságban. A miniszterek maguk is töl-

*Az NSZK részvénytársasági törvénye (Aktiengesetz) (1965. szeptember 6.) 162. §.

tenek be felügyelő bizottsági tagságot,* rendszerint magasabb beosztásu minisztériumi tisztviselőket, politikusokat (parlamenti képviselőket, ezeket azonban inkább "szakértői" minőségben), vagy külső gazdasági "szakértőket" (bankárokat, magánvállalati felső vezetőket) neveznek ki a felügyelő bizottságba.

Az általános elv az, hogy *olyan összetételü felügyelő bizottságot kell létrehozni, amely biztositja a szövetségi kormány megfelelő befolyását.*** Valamennyi fontosabb vállalat felügyelő bizottságában részt vesz a szövetségi pénzügyminisztérium képviselője. Egy minisztériumot egy (legfeljebb két) tag képviselhet. Az állami vállalatok leányvállalatainak felügyelő bizottságában az állami tulajdonost az anyavállalat legfeljebb két igazgatósági tagja képviselheti. A holdingok anyavállalatai felügyelő bizottságában parlamenti képviselők, minisztériumi államtitkárok, főosztályvezetők látják el az állami képviseletet. Az első szintü leányvállalatoknál (Tochtergesellschaften) minisztériumi (fő)tisztviselők, s az anyavállalat igazgatósági tagjai. A második szintü leányvállalatoknál (Enkelgesellschaften - unokavállalatok) általában ugyanugy, mint az első szintüeknél, de már a holdingon belüli más vállalatok igazgató tanács tagjai is szerepelnek. Mindhárom szinten képviselik az állami tulajdont külső ipari "szakértők" és bankárok is.

A felügyelő bizottsági tagságért tiszteletdij jár, amelynek nagysága a vállalat ágazati helyétől, nyereségétől, a tag beosztásától (státusától) és egyéni anyagi helyzetétől függően igen változó. A miniszterek tiszteletdija nem esik semmiféle korlátozás alá. A parlamenti képviselőknél az őket küldő szervezet (pl. szakszervezet) állapithat meg esetleg felső határt. A szövetségi (minisztériumi) tisztviselőknek a másodállásaikra vonatkozó előirások (Bundesnebentätigkeitsverordung) szabják meg, hogy fizetésüktől függően milyen összeg lehet a tiszteletdij.

*Nem a magánjog szerint müködő szövetségi állami vállalatnál, de pl. olyan intézménynél, mint a Kreditanstalt für Wiederaufbau.

**Bundeshaushaltsordnung 1969. 65. cikkely (1) 3..

ZÁRÓ MEGJEGYZÉS

A tőkésországok nagyvállalatai gyakorlatát áttekintve szembetünő a *szervezeti-vezetési strukturák formagazdagsága.* Csak tendenciaként tekinthető, hogy a vállalat különböző fejlődési stádiumainak más és más szervezeti-vezetési struktura felel meg. A konkrét esetekben a megfelelő szervezeti-vezetési szerkezet valószinüleg a vállalat sajátos egyedi adottságaitól, fejlődéstörténetétől, környezeti feltételeitől függ. A formagazdagság nemzetközi összehasonlitásban is fölismerhető, ahol *azonos szervezeti-vezetési strukturák is országonként eltérő, módositott alakban jelentkeznek* a nemzeti gazdasági adottságoktól, fejlődéstől és történelmi-kulturális sajátosságoktól függően. A gyakorlatban nem érvényesül sem egyetlen szervezeti-vezetési struktura abszolutizálása, sem egyetlen, külföldön már elterjedtebb szerkezeti forma mechanikus lemásolása.

Az 1960-1970-es években a három nagy nyugat-európai ország nagy- és középvállalatainál kétségtelenül megállapitható tendencia, hogy növekvő arányban *termelésük diverzifikálása* irányába fejlődtek, s bár kisebb mértékben, de ezzel párhuzamosan *terjedt a diviziondlis szervezeti-vezetési struktura.* A divizionális strukturáju vállalatok "ideáltipusánál" a folyó termelés irányitásában és az üzletvitelben *nagyfoku önállósággal rendelkeznek az egyes vállalati egységek, a divisionök,* amelyek rendszerint egy-egy gyártmánycsoportot, termelési ágat, s ebben tevékenykedő több termelőegységet (üzemet, gyárat) irányitanak. A divizionális strukturáju vállalatoknál lényegileg *kétszintü vezetési szerkezet funkcionál,* és vezetési munkamegosztás alakul ki a két szint között, amely az ideáltipusban személyi összetételében élesen elkülönül. A felső szint egyfelől a vállalat üzletpolitikai stratégiájának, hosszu távu terveinek kialakitására koncentrál, másfelől

ellenőrzi és értékeli az egyes, csaknem önálló vállalati egységek, a division-ök müködését, vezetőik eredményességét. Ez a munkamegosztás lehetővé teszi, hogy az operativ-ügyvitel terheitől mentesitve *a felső vezetés kellő időt és erőt összpontositson a vállalat termelési* struktura alakitása stratégiai tervezésére. Minthogy a felsőszintü vezetői szervezet személy szerint elkülönül, s nem vesz részt a division-ök vezetésében, feltehetőleg mentes minden személyi "elkötelezettségtől", elfogultságtól akkor, amikor értékelni kell az egyes division-ök müködését és vezetését. Ez a stratégiai tervezésnek is egyik fontos szempontja a fejlesztési irányok meghatározásánál.

A divizionális szervezet elvileg alkalmas arra, hogy a nagyvállalat egyes, nagymértékben önálló termelő- és üzleti egységei, illetve vezetőik között verseny alakuljon ki a jobb piaci eredmények eléréséért, a jövedelmezőségért, ami a fejlesztési források vállalaton belüli átcsoportositásának is döntő kritériuma.

A divizionális struktura a döntési jogkörök nagymértékü delegálásán alapul. Franciaországban és Nyugat-Németországban az erőteljesen centralizált vállalatvezetés hagyományai gátolták terjedését és teljesértékü megvalósulását, Angliában főképpen a holdingvállalatokkal ötvöződött.

A nyugat-európai vállalatok fejlődésében és szervezeti-vezetési strukturájában egyaránt jelentős szerepet játszott a holding vállalatszerkezet, ami főképpen Angliában a divizionális strukturával olvadt össze. Ebben a formában az egyes division-ök az anyavállalat holding leányvállalataiként müködnek. Az egész kis apparátussal (40-50 fő) funkcionáló holdingok voltaképpen felsőszintü vezető szervként irányitják az önálló jogi személyként müködő termelő, illetve üzletegységeket,* amelyek igen nagy önállósággal rendelkeznek operativ

*Ezek rendszerint 50-100 fős üzemek, 100-500 fős gyáregységek, esetenként nagyobb gyárak.

üzletvitelükben, s szabadon kezdeményezhetik saját fejlesztési irányaikat is. Az utóbbiakat végső soron az anyavállalat hagyja jóvá az általa kialakitott üzletpolitikai, struktura-alakitási tervek alapján, figyelembe véve a leányvállalat vezetési szinvonalát és eredményeit is. Ez a holdingszerkezet végső soron a divizionális struktura egyik változatának tekinthető.

A három nyugat-európai ország nagyvállalatai gyakorlatában a divizionális struktura "ideáltipusa" ritkán érvényesül. A felsőszintü vezető szervezetben, legtöbbször az igazgató tanácsban, ugyanis rendszerint a division-ök vezetői is részt vesznek, ami kérdésessé teszi a termelőegységek elfogulatlan megitélését, a hatékony ellenőrzést és az objektiv fejlesztési forrás-allokációt.

A divizionális szervezeti-vezetési szerkezetü nagyvállalat "ideáltipusában" és amerikai gyakorlatában döntő jelentőségü a division-ök vezetőinek az általuk irányitott részlegek eredményességéhez füződő anyagi érdekeltsége. Ennek megfelelően nagy a vezetők mozgó jövedelemhányada, magas, erősen ösztönző az irányitásuk alatt müködő részlegek jövedelmezőségétől függő prémiuma (illetve egyéb juttatása), ami a közöttük folyó verseny egyik legfontosabb mozgató rugója. A három nagy nyugat-európai ország gyakorlatában a vezetők premizálására csak a vállalatok mintegy harmadánál-negyedénél kerül sor, itt is csak kivételesen ösztönző mértékü, s ritkán kapcsolódik az irányitásuk alatt müködő részlegek eredményességéhez. Ez érvényes a nem divizionális, hanem funkcionális szervezeti-vezetési strukturáju vállalatokra is. Általános az ellenérzés a premizálással szemben, mind a felsőszintü, mind a divizionális vezetők körében. Szkeptikusak annak ösztönző, a vállalat egésze eredményességét elősegitő hatását illetően, s méltánytalannak tartják a konjunkturális, illetve egyéb külső tényezőtől függő jövedelemcsökkenés lehetőségét. A hagyományos nyugat-európai felfogás az alapfizetésben, a munkaviszony biztonságában, magas nyugdijlehetőségekben látja a vezetők tartós anyagi érdekeltségét és differenciált elismerését.

Az állami vállalatok szervezeti-vezetési strukturájával kapcsolatban a NEDO javaslata (115-119. old.) tünt a leginkább figyelemreméltónak, annak ellenére, hogy az angol kormány elzárkózott megvalósitása elől. Az üzletpolitikát kialakitó, s végrehajtását főbb vonalaiban ellenőrző vállalati *tanács* (a policy council) és az operativ irányitást végző *igazgató bizottság* (corporation board) szétválasztása két, feltételezhetően egyenrangu előnyt igért. A minisztériumok képviselőinek részvétele a tanácsban személyhez köti a vállalat és a központi állami irányitás elszemélytelenedett kapcsolatát, folyamatossá teszi a minisztériumok részvételét az üzletpolitika és a stratégiai tervek kialakitásában, ugyanakkor kizárja az operativ ügyvitelbe történő beavatkozásuk lehetőségét. Másfelől a vállalat vezetésének két szintje között nemcsak munkamegosztás alakulhat ki, de személy szerint is elhatárolható a döntések és a végrehajtás felelőssége. A vállalati tanács mentesülve az operativ teendőktől a stratégiai tervezésre koncentrálhat. Mivel a tanács nem vesz részt, nem avatkozik be a folyó termelés és értékesités irányitásába, tehát az igazgató bizottság vezetésébe, objektiven értékelheti a vállalat és egyes egységei vezetőinek tevékenységét. Az utóbbiak önállóságával együtt felelősségük is növekszik.

A figyelemreméltó előnyök ellenére a NEDO javaslatában is megoldatlan a stratégiai terveket kidolgozó tanács tagjainak hosszabb távu anyagi érdekeltsége távlati hatásu döntéseik eredményességében. Igen nehéz, ugyszólván megoldhatatlan problémának látszik, hogy miként lehet anyagilag érdekeltté tenni a stratégiai döntéshozókat az 5-10, esetleg még több év után realizálódó eredményben. Ilyen távoli jövőben csak igen jelentős anyagi előny motiválhatja hathatósan a döntést (esetleg az eredmény részarányában kifejezett, meghatározott ideig esedékes járadékszerü juttatás).

Szokatlannak tünhet az a kettősség, hogy a központi állami akarat kifejezésére hivatott államapparátus vezető munkatársai egyben anyagilag érdekeltté válnak a partikuláris vál-

lalati érdekek érvényesitésében, igazgató tanácsi, illetve felügyelő bizottsági tiszteletdijukon, s vállalati nyereségrészesedésükön keresztül. Jobban végiggondolva azonban - ugy tetszik - ez nem egyéb, mint *a minisztérium munkatársai tényleges érdekeltségének nyilt és formális elismerése* azoknak a vállalatoknak az eredményességében, amelyek ügyeivel közvetlenül, illetve közelebbről foglalkoznak. Ilyen érdekkapcsolódások, nyilt elismerésük nélkül, burkolt juttatások formájában is léteznek. Az informális csuszó-szolgáltatások helyett *etikailag is elfogadhatóbb* lehet az érdekkapcsolódások nyilt anyagi elismerése, egyidejüleg az informális juttatások lehetőségének radikális kizárásával jogszabályi uton. Ez az érdekeltséget egyértelmübbé, s feltehetőleg a vállalati eredményesség szempontjából hatékonyabbá teheti, s a rejtett "lobby" nyilt érdekképviseletté válhat. A NEDO-nak ez a javaslata végső soron nem egyéb, mint a francia és a nyugatnémet állami vállalatok gyakorlatának átvétele.

MAGYAR
TUDOMÁNYOS AKADÉMIA
KÖNYVTÁRA

IRODALOMJEGYZÉK

[1] *Anastassopoulos*, Jean-Pierre C.: The French Experience: Conflicts with Government. in: A. *Vernon*, Raymond - *Aharoni*, Yair (eds.) State-Owned Enterprise in the Western Economies. London, Croom Helm, 1981.

[2] *Ansoff*, H.I. - *Declerck*, R.P. - *Hayes*, R.L.: From Strategic Planning to Strategic Management. New York, Wiley, 1976.

[3] *Arndt*, H.: Die Konzentration der west-deutschen Wirtschaft. Stuttgart, 1966.

[4] *Bagó*, E.: A termelés diverzifikációja a tőkésországokban. Ipargazdasági Szemle, 1978. 2. sz.

[5] *Bericht* über das Ergebnis einer Untersuchung der Konzentration in der Wirtschaft. Bundestagsmerksache, IV/2320.

[6] *Brown*, C.C.: Putting the Corporate Board to Work. London, Macmillan, 1976.

[7] *Bruna*, L.A.: Directors Compared. The Director, 1968, november.

[8] *Burnham*, J.: The Managerial Revolution. New York, Putnam, 1941.

[9] *Burns*, T. - *Stalker*, G.M.: The Management of Innovation. London, Tavistock Publications, 1961.

[10] *Camman*, C. - *Nadler*, D.A.: Fit control systems to your managerial style. Harvard Business Review, 1976. január-február.

[11] *Cassese*, S.: Public control and corporate efficiency. in: *Vernon*, R. - *Aharoni*, Y. (eds.) State-Owned Enterprise in the Western Economies.

[12] *Chandler*, Alfred D.: Strategy and structure. New York, Anchor Books, 1966.

[13] *Channon*, D.F.: The strategy and structure of British enterprise. London, Macmillan, 1973.

[14] *Chevalier*, J.M.: La structure financière de l'industrie américaine et le problème du controle des grandes sociétés américaine. Paris, Cujas, 1970.

[15] *Cockman*, R.: The opportunity for capital participation and the growth and future of employee share schemes. National Westminster Bank Quarterly Review, 1980, augusztus.

[16] *Cowling*, K.: Market structure and corporate profitability. London, Gray-Mills, 1972.

[17] *Crozier*, M.: The Bureaucratic phenomenon. Chicago, University of Chicago Press, 1964.

[18] *Crozier*, M.: La Société bloquée. Paris, Senil, 1970.

[19] *Deams*, H.: The Holding Company and corporate control. Leiden, Nijhoff, 1977.

[20] *Delion*, A.G.: Le statut des entreprises publiques. Paris, Berger,Levrault, 1963.

[21] *De Lannurie*, P.: Cent ans de retard. Paris, Denöel, 1968.

[22] *De Vroey*, M.: Propriété et pouvoir dans le grand entreprise. Bruxelles, CRISP., 1973.

[23] *Dufan*, J.: Les Entreprises publiques. Paris, Éditions de l'Actualité juridique, 1973.

[24] *Dyas*, G.P.: The Strategy and structure of French industrial enterprise. Harvard, Graduated School of Business Administration, 1972.

[25] *Dyas*, G.P. - *Thanheiser*, H.T.: The emerging European enterprise: Strategie and structure in French and German industry. London, Macmillan, 1976.

[26] *Farmer*, R.N. - *Richman*, B.M.: A Model for research in comparative management. California Management Review, 1974, 4. sz.

[27] *Fayerweather*, J.: The executive overseas. Syracuse, University Press, 1959.

[28] *Fayol*, H.: Administration général et industrielle. Paris, Dunod, 1962.

[29] *Florence*, P.S.: Ownership, control and success of large companies. London, Sweet and Maxwell, 1961.

[30] *Franko*, L.G.: The European Multinationals: A renewed challenge to American and British Big Business. Stanford, Conn., Greylock, 1976.

[31] *François-Marsal*, F.: Le Dépérissement des entreprises publiques. Paris, Calman Levy, 1973.

[32] *Freilinger*, C.: Wer kann führen? Leitfaden zur Beurteilung der Führungsqualifikation. Monchen, Moderne Industrie, 1979.

[33] *Galbraith*, J.K.: Az uj ipari állam. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1970. (Eredeti kiadása: The New Industrial State. Boston, Houhgton Mifflin, 1967.)

[34] *Garner*, J.F.: Government enterprise. (British Institute Studies in International and Comparative Law. No. 5.) London, Stevens, 1970.

[35] *Gélinier*, O.: Morale de l'enterprise et destin de la nation. Paris, Plon, 1965.

[36] *George*, K.D.: Industrial organisation - competition, growth and structural change in Britain. London, Allen and Unwin. 1971.

[37] *Gonzales*, R.F. - *McMillan*, C.Jr.: The universality of American management philosophy. Academy of Management Journal, 1961, január.

[38] *Granick*, D.: Managerial comparisons of four developed countries. Cambridge, Mass., MIT Press, 1972.

[39] *Gresh*, H.: Entreprises publiques et la création de filiales. Economie et Statistique, 1975, március.

[40] *Grochla*, E. - *Thom*, N.: Das betriebliche Vorschlagswesen als Führungs- und Personalentwicklungs-Instrument. Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebs-wirtschaftliche Forschung, 1980, 8. sz.

[41] *Haire*, M. - *Ghiselli*, E.E. - *Porter*, L.W.: Managerial thinking: and international study. New York, Wiley, 1966.

[42] *Hall*, D.J. - *de Bettigines-Amado-Fischgrund*, G.: The European business elit. European Business, 1969, október.

[43] *Harbison*, F.H. - *Myers*, C.A.: Management in the Industrial World. New York, McGraw-Hill, 1959.

[44] *Harden*, G.: Business organisation and management. Oxford, Philip Allan, 1978.

[45] *Hart*, P.E. - *Utton*, M.A. - *Walshe*, G.: Mergers and concentration im British industry. Cambridge, University Press, 1973.

[46] *Hartmann*, H.: Authority and organisation in German management. Princeton, N.J., University Press, 1959.

[47] *Hartmann*, H.: Management in Germany. in: *Harbison*, F.H. - *Myers*, C.A.: Management in the industrial world.

[48] *Havas*, G. - *Tilly*, K.: A francia állam szerepe a beruházásokban. (Közgazdasági Információs Közlemények 2.) Budapest, Akadémiai Kiadó, 1975.

[49] *Heller*, R.: Britain's boardroom anatomy. Management Today, 1970, szeptember.

[50] *Heller*, R. - *Foster*, G.: Managers at the top. Management Today, 1968, január.

[51] *Hill*, W.: Organisation und Führungssysteme der CIBA-GEIGY AG. Zeitschrift für Organization, 1980. 6.

[52] *Hinterhuber*, H.H.: Der Entscheidungsprozess in den staatlichen Unternehmen. Gemeinwirtschaft, 1976, 7.

[53] *Hodgson*, D.L.: Government industrial policy. National Westminster Bank Quarterly Review, 1977. augusztus.

[54] *Holl*, P.: Effect of control type on performance of the firm in the United Kingdom. Journal of Industrial Economics, 1975, junius.

[55] *Horovitz*, J.H.: Allemagne, Grand Bretagne, France. Trois styles de management. Revue Française de Gestion. 1978, 17, 18.

[56] *Horovitz*, J.H.: Strategic control in three European countries. International Studies of Management and Organization, 1979, 4.

[57] *Horovitz*, J.H.: Top management control in Europe. London, Macmillan, 1980.

[58] *Inotai*, A.: Az iparpolitika az NSZK-ban. in: Az iparpolitika a tőkésországokban. (Ipargazdasági Értekezések.) Budapest, Akadémiai Kiadó, 1978.

[59] *Jacquemin*, A.P. - *de Ghellinck*, E.: Propriété, contrôle et profitabilité des grandes entreprises Françaises. Revue d'Economie Politique, 1977.

[60] *Jacquemin*, A.P. - *De Jong*, H.W.: European industrial organisation. London, Macmillan, 1977.

[61] *Kahn*, H. (ed.): The future of the corporation. New York, Mason and Lipscomb, 1974.

[62] *Kaplan*, A.: Big enterprise in a competitives system. Washington D.C., Brookings Institution, 1964.

[63] *Kelf-Cohen*, R.: Twenty years of nationalization: The British experience. London, Macmillan, 1969.

[64] *Keyser*, W. - *Windle*, R.: Public enterprise in the EEC. Part VII. United Kingdom and Ireland. Alphen aan den Rijn. Sijthoff & Noordhoff, 1977.

[65] *Keyser*, W. - *Windle*, R. - *Eichhorn*, P.: Public enterprise in the EEC. Part. III. Federal Republic of Germany. Alphen aan den Rijn, Sijthoff & Noordhoff, 1978.

[66] *Keyser*, W. - *Windle*, R. - *Virole*, J.: Public enterprise in the EEC. Part IV. France. Alphen aan de Rijn, Sijthoff & Noordhoff, 1978.

[67] *Kidgley*, M.: How much control do shareholders exercise? Lloyds Bank Review, 1974, október.

[68] *Kirsch*, W.: Unternehmensführung und Organisation. Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag, Gabler, 1973.

[69] *Koontz*, H.: A Model for analysing the universality and transferability of management. Academy of Management Journal, 1979, december.

[70] *Kühn*, R.: Entscheidungsmethodik und Unternehmungspolitik. Bern-Stuttgart, 1978.

[71] *Larner*, R.: Ownership and control in the 200 largest non-financial corporations, 1929 and 1963. American Economic Review, 1966, szeptember.

[72] *Leicher*, R.: Fehler in der Mitarbeiterführung. Der Organisator, 1980, 6.

[73] *Leumann*, P.: Matrix-Organisation. Der Sulzer-Konzern. Zeitschrift für Organisation, 1980, 3.

[74] *Lewis*, K.: Smaller firms thrive by specialisation. Financial Times, 1973, szeptember 24.

[75] *von Loesch*, A.: Die gemeinwirtschaftliche Unternehmung. Köln, 1977.

[76] *Louit*, C.: Les finances des entreprises publiques. Paris, Ligrairie générale de Droit et de Jurisprudence, 1974.

[77] *Marx*, K.: A tőke. III. köt. Budapest, Szikra, 1951.

[78] *Mason*, E.S. (ed.): The Corporation in modern society. New York, Athenaeum, 1966.

[79] *McArthur*, J.H. - *Scott*, B. R.: Industrial planning in France. (Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.) Boston, 1969.

[80] *McGregor*, D.M.: The Human side of enterprise. New York, McGraw-Hill, 1960.

[81] *Meeks*, G. - *Whittington*, G.: Director's pay, growth and profitability. Journal of Industrial Economics, 1975, szeptember.

[82] *Metzger*, B.L. - *Colletti*, J.A.: Does profit sharing pay? Profit Sharing Research Foundation, Evanston, Ill., 1971.

[83] *Meyer*, J.: Objectifs et stratégies de l'entreprise. Paris, Dunod, 1972.

[84] *Meyer*, J.: Économie et organisation de l'entreprise. 3. kiad. Paris, Dunod, 1971.

[85] *Morin*, F.: La structure financière du capitalisme français. Paris, Calmann-Levy, 1974.

[86] *National Economic Development Office:* A study of the United Kingdom Nationalized industries: Their role in the economy and control in the future. London, NEDO, 1976.

[87] *Normanton*, L.E.: Accountability and Audit. in: *Vernon*, R. - *Aharoni*, Y. (eds.): State-owned enterprise in the Western economies.

[88] *Oberg*, W.: Gross-cultural perspectives on management Principles. Academy of Management Journal, 1963, junius

[89] *Palmer*, J.: The Profit-performance effects on the separation of ownership from control in large US industrial corporations. Bell Journal of Economics and Management Sciences, 1973, 1.

[90] *Palombara*, J.: Italian political culture: Fragmentation, isolation, alienation. in: *Pye*, L.W. - *Verba*, S. (eds.): Political culture and political development.

[91] *Parisi*, A.J.: Exxon intern. Manager Magazin, 1980. 12.

[92] *Parr*, M.: The National Enterprise Board. National Westminster Bank Quarterly Review, 1979, február.

[93] *PEP*: Attitudes in British management. Harmondsworth, Penguin Books, 1966.

[94] *Piouret*, R.: La France et le management. Paris, Denöel, 1968.

[95] *Poncet*, F.: L'Allemagne Occidentale. Paris, Sirey, 1970.

[96] *Public sector enterprise*: The state in the market. The Economist, 1978, december 30.

[97] *Püttner*, G.: Verselbständigung von Organisationseinheiten mit Betriebscharakter in Privatsrechtsform. in: *Wagner*, F. (ed.) Verselbständigung von Verwaltungsträgern.

[98] *Pye*, L.W. - *Verba*, S. (eds.): Political culture and political development. Princeton, University Press, 1965.

[99] *Radice*, H.K.: Control type, profitability and growth in large firms: An empirical study. Economic Journal, 1971, szeptember

[100] *Rapport* sur les entreprises publiques. La Documentation Fraçaise, Paris, 1967. (Nóra-jelentés.)

[101] *Ridley*, F. - *Blondel*, J.: Public administration in France. New York, Barnes and Noble, 1965.

[102] *Robock*, S.H. - *Simmonds*, K.: International business and multinational enterprises. Homewood, Ill., Richard D. Irwin, 1973.

[103] *Robson*, W.A.: The control of nationalized industries. National Westminster Bank Quarterly Review, 1977, november.

[104] *Robson*, W.A.: Nationalized industry and public ownership. London, Allen and Unwin, 1960.

[105] *Rostow*, E.V.: To whom and for what ends is corporate management responsible? in: *Mason*, Edward S. (ed.): The corporation in modern society.

[106] *Rott*, N.: Az angol beruházási rendszer. (Közgazdasági Információs Közlemények 1.) Budapest, Akadémiai Kiadó, 1975.

[107] *Rott*, N.: Az olasz beruházási rendszer. Közgazdasági Információs Közlemények 3. Budapest, Akadémiai Kiadó, 1975.

[108] *Rott*, N. - *Tilly*, K.: Beruházástámogatási rendszer a Német Szövetségi Köztársaságban. (Közgazdasági Dolgozatok 2.) Budapest, Állami Fejlesztési Bank, 1973.

[109] *Sampson*, A.: Anatomy of Britain today. New York, Harper Colophon, 1965.

[110] *Sampson*, A.: The new anatomy of Britain. London, Hodder and Soughton, 1971.

[111] *Schumacher*, H.: Diversifikation - Webbbewerb und Strukturflexibilität. Hamburg, 1976.

[112] *Scott*, B.R.: Stages of corporate development. Boston, Harvard Business School, 1971.

[113] *Scott*, B.R.: The industrial state - Old muth and new realities. Harvard Business Review, 1973, 3-4.

[114] *Servan-Schreiber*, J. - J.: Le Défi Americain. Paris, Denöel, 1967.

[115] *Simon*, H.: Wenn Unternehmer die eigenen Probleme nicht erkennen. Management Zeitschrift, Industrielle Organisation, 1980. 6.

[116] *Sixth Annual* Executive Compensation Report. Business Management, 1971. március.

[117] *Stahl*, W.: Der Elitekreislauf in der Unternehmenschaft. Frankfurt/M., Deutsch, 1973.

[118] *Steinle*, C.: Führung, Grundlagen, Prozesse, und Modelle der Führung in der Unternehmung. Stuttgart, Poeschel, 1978.

[119] *Steinle*, C.: Führen durch Zielen - nötiger denn je. Industrielle Organisation, 1980, 2.

[120] *Stopford*, J.: Growth and organization change in multinational firms. Boston, Harvard Business School, 1968.

[121] *Stöhr*, R.W.: Unternehmensführung auf neuen Wegen. Wiesbaden, 1978.

[122] *Thanheiser*, H.T.: Strategy and structure of German industrial enterprise. Harvard, Graduate School of Business Administration, 1972.

[123] *Turner*, G.: Business in Britain. London, Eyre and Spottswood, 1969.

[124] *Vernon*, R. (ed.): Big business and the state. Cambridge Mass., Harvard University Press, 1974.

[125] *Vernon*, R. - *Aharoni*, Y. (eds.): State-owned enterprise in the Western Economies. London, Croom Helm, 1981.

[126] *Wagner*, F. (ed.): Verselbständigung von Verwaltungsträgern. Schriften der Deutschen Sektion des Internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften. Vol. 1. Bonn, 1976.

[127] *Walsh*, A.: The Public's business: The politics and practices of government corporations. Cambridge, Mass.-London, MIT Press, 1978.

[128] *Webber*, R.A.: Management. Homewood, Ill., Richard D. Irwin, 1975.

[129] *Weber*, M.: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, 1904-1905.

[130] *Weinschall*, Th.D. (ed.): Culture and management. Harmondsworth, Midd, Penguin Books, 1977.

[131] *White Paper* on The Nationalised Industries. London, HMSO, 1978.

[132] *White Paper* on Nationalised Industries: A Review of economic and financial objectives. London, HMSO, 1967.

[133] *White Paper* on Public Expenditure. London, HMSO, 1972.

[134] *Williamson*, O.E.: Corporate control and business behaviour. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1970.

[135] *Woodward*, J.: Industrial organisation: Theory and practice. London, Oxford University Press, 1965.

[136] *Wright*, R.R.: Investment decision in industry, London, Chapman and Hall, 1964.

[137] *Wrigley*, L.: Division autonomy and diversification. Boston, Harvard Business School, 1970.

[138] *Yarrow*, G.: Executive compensation and the objectives of the firm. in: *Cowling*, K. (ed.): Market structure and corporate profitability.

HANÁK ANDRÁS

KOLLEKTIVITÁS A VÁLLALATOK IRÁNYÍTÁSÁBAN ÉS VEZETÉSÉBEN

(Tükröződése hat fejlett tőkésország jogában)

BEVEZETŐ MEGJEGYZÉSEK: A VÁLLALAT HELYE AZ EURÓPAI JOGRENDSZEREKBEN

Hálás feladat jogösszehasonlító tanulmányt összeállitani Európa fejlett tőkésországainak vállalatirányitásáról, a vállalati vezetés közös jellemzőiről és eltérő vonásairól.* Különösen érdekes a megközelitési mód akkor, ha - a nyugat-európai társasági és vállalati jog, de az összehasonlító munkák szempontjából is szokatlan módon - a tulajdonosi irányitás és a vállalati vezetés kollektivitása áll az előtérben.

Két bevezető megjegyzés: az egyik a *kollektivitásra*, a másik a *vállalatnak* a jogrendszerben és a jogi elméletben elfoglalt *helyére, felfogására* vonatkozik.

Első hallásra meglepő szempont az irányitási és vezetési *kollektivitás*. A fejlett tőkésországokban ugyanis a magántulajdon és a magánérdek - bármennyire elkoptatott is e megállapitás, és bármennyire közhelyszerü az a felismerés, hogy a modern, szervezetközpontu tőkés társadalom a magántulajdont és a magánérdekeket átalakitotta - alapvető jelentőségü. Ez a tény egy összehasonlító vállalati jogi vizsgálódás során is figyelembe veendő: sőt az összehasonlitott anyag elemzése csak megerősiti a megállapitást. De ha a hagyományosan kialakult társasági jogot az elmult 20-30 év jogalkotásával, kudarcba fulladt jogalkotási kisérleteivel és a korszak (jelentős mértékben társadalomtudományi indittatásu) jogtudományával vetjük

*A vállalati jog körében az utóbbi időszakban igen sok jogszabálygyüjtemény, kommentár és összefoglaló jelent meg. Ezek közül sajnos nagyon kevés lelhető fel Magyarországon, és többségük elsősorban gyakorlati célokat szolgál, gyakorló jogászokat tájékoztat az üzleti tevékenységet érintő vállalati jogról. A munka során az alábbiakra támaszkodtunk: G. *Amram* [1], S. N. *Frommel* - T. H. *Thompson* [12], P. *Meinhardt* [22], C. M. *Schmitthof* - J. H. *Thompson* [31] és *Wirtschaftsgesetze* [36].

össze, az igy kialakitott képből könnyen eltünhet a magántulajdon és a magánérdek meghatározó szerepe. Márpedig azok a kollektiv irányitási, vezetési és ellenőrzési megoldások, amelyek a tradicionális társasági jogban és a tradicionális kereteket szétfeszitő uj vállalati jogi intézményekben kialakultak, nagymértékben rendszerspecifikusak: egy átalakult és átalakulófélben lévő magántulajdonhoz és magánérdekekhez kötődnek. Ezért a tanulmány a kollektivitást elsősorban a magántulajdon és a magánérdekek körében vizsgálja és csak egyes kérdéseknél, valamint az állami vállalatokról szóló részben tekint ki a (rendkivül eltérő értelemben használt) közérdek által befolyásolt kollektiv irányitási és vezetési formákra.

A másik kérdés a *vállalat helye, felfogása* az európai jogrendszerekben és a jogtudományban.* Bármilyen sajnálatos és talán érthetetlen is más tudományok képviselői számára, a jogi szabályozás hagyományosan egyáltalán nem - és az ujonnan kialakuló vállalati jog sem elsődlegesen - a vállalatra, mint szervezetre, hanem a gazdasági forgalomban (esetleg egyéb gazdasági intézményrendszerekben) megjelenő *jogi személyre* koncentrál. Ebből következően a jogi szabályozás csak másodlagosan érinti az állami beavatkozás vállalatot érintő viszonyait, a piaci és vállalati strukturát, a vállalatok csoportosulásával keletkező irányitási kapcsolatokat és a vállalaton belüli szervezeti-irányitási viszonyokat.

A társasági jognak ez a megközelitése tradicionálisnak tünik, a kétségtelenül meglévő igen erős - a római jogból, a középkor kereskedelmi jogából táplálkozó - tradiciók ma is élnek. A liberálkapitalista jogrendszer és jogelmélet az autonóm egyént állitotta a középpontba. A kereskedelmi jogban nem a vállalat, hanem a vállalkozó, a "kereskedői státus" az elsődleges: ez jelenik meg a "cég"-ben, a kereskedelmi társaságokban. A vállalat, mint szervezet elismerése, a vállalaton belüli szervezeti viszonyok szabályozása csak a XX. században jelenik meg, és ekkor is másodlagos jelentőségü a jogi szabályozásban.

*A kérdés teljeskörü elméleti kifejtését adja *Sárközy* T. [30].

Mindez azonban nem egyszerüen történeti, vagy jogi kuriózum. Egy olyan gazdaságban, amelyben a piaci tipusu erők, a piaci tipusu intézményrendszer valóban az egyik domináns meghatározó tényező, szükségképpen áll az előtérben a társasági jog. A kereskedelmi társaságok - bármilyen mértékben változtak is jellegüket, funkcióikat tekintve - ma is a magántulajdon és a kollektivizálódott magánérdekek legmegfelelőbb szervezetei.

Az összehasonlító tanulmány ugyanakkor elsősorban a modern, szervezettel rendelkező, vállalati tipusu társaságokat állitja az előtérbe, valamint a közérdek körében müködő állami gazdálkodó szervezeteket mutatja be.

VÁLLALATI FORMÁK – AZ ÜZLETI SZERVEZET FORMÁI JOGI NÉZŐPONTBÓL

A jogi nézőpont az üzleti szervezetek (valójában a gazdasági tevékenységet üzletszerüen folytató *jogi személyek*) szempontjából sajátos tipizálást nyujt.

Alapvetően: 1. az egyéni cég,
2. a személyi tipusu társaságok és
3. a vállalati tipusu társaságok között tesz

különbséget.

1. Az *egyéni cég* ma már fehér holló, különösen ami a (közgazdaságtani értelemben felfogott) közép- és nagyvállalatokat illeti.

2. A *személyi tipusu társaságok** közös jellemzője az, hogy a társaság tagjaihoz szorosan kötődő szervezet, amelyben a tagok mindegyike, vagy legalább egy része egyetemlegesen és korlátlanul (személyes vagyonával teljes mértékben) felel a társaság által vállalt kötelezettségekért.

A vizsgált hat ország jogában megtalálható személyes tipusu társaságok hozzávetőlegesen megfelelnek az 1875-ös magyar kereskedelmi törvény tipusainak. Ezek:

*Lásd S. N. *Frommel* - T. H. *Thompson* [12], J. *Hémard* - F. *Terré* - P. *Mabilat* [17] és R. *Reinhardt* [28].

a) a *"közkereseti"* tipusu társaság, amelyben a tagok egyetemleges és korlátlan felelősség mellett folytatnak üzleti tevékenységet,

b) a *"betéti"* tipusu társaság, amelyben a tagok egy része (beltagok) egyetemleges és korlátlan felelősség mellett, a tagok másik része (kültagok) pedig kikötött vagyoni betétjükig terjedő felelősség mellett folytatnak közös üzleti tevékenységet,

c) a *"csendes"* társaság, amelyben az egyetemlegesen és korlátlanul felelős tagok mellett olyan személy is részt vesz meghatározott vagyoni betéttel, aki a társaságon kivül még beltagként sem jelentkezik.

A személyi tipusu társaságok elsősorban a kisvállalkozás céljainak megfelelő, egyszerü szefvezettel rendelkező társaságok, bár egyes országokban meghatározott ideig nagyobb vállalkozásoknak is keretet adnak. A legritkábban Angliában használják ezeket a társaságokat nyereségre törekvő gazdasági tevékenység keretésül, hiszen a vállalati tipusu társaságok létrehozása (az "incorporation") itt a legegyszerübb.

3. A *vállalati tipusu társaságok** két fajtája ismert a vizsgált országokban:

a) a *"korlátolt felelősségü társaság"* tipus (továbbiakban: Kft.),

b) a *"részvénytársaság"* (továbbiakban: Rt).

(Ausztriában és Nyugat-Németországban ismert a Kft. és a betéti társaság, Franciaországban és Olaszországban pedig az Rt. és a betéti társaság kombinációja, de ezeket a tipusokat ritkábban veszik igénybe.)**

*Lásd J. *Hémard* - F. *Terré* - P. *Mabilat* [17] és R.*Reinhardt* [28].

**A francia jog 1967 óta még egy tipust ismert, ez a Groupement d'intéret économique, amely szigoruan véve nem társaság, hanem sajátos vállalati csoportosulás szervezete, ezért bővebben a negyedik fejezetben mutatom be. Lásd erről még J. *Guyenot* [15] és J. *Guyon* - G. *Coquerau* [16]. A francia vállalatok jogi helyzetében a szocialista párt hatalomrakerülésével összefüggésben további változások várhatók; minden bizonnyal nő az államositott szektor és az állam gazdaságirányitó befolyása. E változások várható irányát a Népgazdasági jogi tanulmányok I. kötetében (A gazdaságirányitási szervezeti rendszer. Szerk. Sárközy Tamás) közölt tanulmányomban vázoltam (A gazdaságirányitás szervezeti rendszerének joga Franciaországban).

A Kft. és az Rt. közötti fontosabb (jogi természetü) különbségek a következők:*

1. A Kft. megalakitásához kevesebb számu *tag* és kisebb mértékü *alaptőke* szükséges.

2. A Kft. a tagsági jogokról általában *nem bocsáthat ki* forgatható *értékpapirt* (részvényt, kötvényt), illetve ahol ezt mégis megteheti, az *értékpapirok nyilvános forgalma*, jegyzése tilos.

3. A Kft. *szervezete* lényegesen kötetlenebb, egyszerübb, *vezetésében* a kollektivitás nem jelentős mértékü. (Pl. Nyugat-Németországban, ahol az Rt. esetében kötelező felügyelő bizottság alakitása, a Kft. akkor köteles felügyelő bizottságot alakitani, ha a vállalat a szénbányászatban, a vas- és acéliparban müködik, illetve ha alkalmazottainak száma meghaladja az 500-at; Ausztriában 200.000 schillinget meghaladó alaptőke és 50-nél több tag, illetve 300 főt meghaladó alkalmazotti létszám esetén.)

4. A Kft. számára éves beszámolóinak és üzleti mérlegeinek *nyilvános közzététele* általában nem kötelező.

A Kft. és az Rt. jogi szempontból legfontosabb közös vonása az, hogy tagjait korlátozott mértékü (a vagyoni betét, illetve az aláirt részvény erejéig terjedő) felelősség terheli. Tagságától független szervezetük van, igy megfelelő keretet tudnak biztositani a közép- és a nagyvállalati célok számára.

E két tipus elterjedtsége, szerepe és funkciója a vizsgált országokban több eltérő vonást mutat. Jogi és pénzügyi szempontból a legegyszerübben és a legkevesebb költséggel Angliában alapitható vállalat, a Kft. (private company) bejegyzéséhez elegendő, ha az alapszabály három kikötést tartalmaz:

a) a tagok száma az 50-et nem haladja meg,

b) az üzletrész átruházása korlátozott,

c) megtiltja az üzletrészről kiállitott értékpapirok (részvény, kötvény) nyilvános forgalmát, jegyzését.

*Lásd S. N. *Frommel* - T. H. *Thompson* [12] és P. *Meinhardt* [22].

A Kft. és az Rt. gazdasági tevékenységének jellegét, mértékét, a szervezet méretét illetően *általában igaz* az, hogy a Kft. elsősorban a kis- és a középvállalatok megjelenési formája, az Rt. pedig a nagyvállalat számára alkalmas forma. Ehhez - az általánosságban igaz - megállapitáshoz néhány kiegészitést szükséges tenni.

1. Franciaországban és Olaszországban az *Rt.* igen gyakran *kis-* és *középvállalatot* takar.* Olaszországban az adójogszabályok mellett az 1977-ig igen alacsonyan előirt kötelező alaptőke okozta ezt. (1977-ig Kft. esetében 50.000, Rt. esetében egymillió lira; 1977 óta 20 millió, illetve 200 millió lira.)** Az átalakulások most vannak folyamatban.

Franciaországban az adójogszabályok miatt vállalják azt, hogy az egyéb természetü kötöttségek ellenére részvénytársaságot hoznak létre kis- és középvállalatok. Az is előfordul, hogy személyes tipusu társasági formában jól müködtethető vállalkozáshoz veszik igénybe a részvénytársaságot. Ez a vállalati statisztikákból is kiderül: mintegy 300.000 Kft. és kb. 100.000 Rt. müködik, de ezek közül csak 2.000 részvényeit jegyzik a tőzsdén, márpedig ezekről feltételezhető, hogy a forma nagyvállalatot takar.

2. Ezt megerősithetik az - egyébként más jelenséget tükröző - nyugat-németországi számok is:*** kb. 150.000 Kft és mintegy 2.500 Rt. van bejegyezve. Nyugat-Németországban ugyanakkor az adójogi szabályok azt eredményezik, hogy a *nagyvállalatok* is gyakran *veszik igénybe a Kft. formát.* (Tehát a 2.500 Rt. minden bizonnyal "igazi" nagyvállalat.)

3. Svédországban nem alapitható Kft., a svéd jog csak az Rt. formát ismeri: ez azzal jár, hogy ott az *Rt.* is *részben középvállalati forma.* (A Kft. hiánya a skandináv országokra

*Lásd S. N. *Frommel* - T. H. *Thompson* [12], 207-218. old.

**Lásd P. *Meinhardt* [22].

***Lásd S. N. *Frommel* - T. H. *Thompson* [12] és P. *Meinhardt* [22].

jellemző, bár a legutóbbi vállalati reform jogalkotás során - nyugatnémet mintára - Dániában bevezették ezt a formát.*

4. Angliában, ahol igen jelentős a részvényforgalom, ahol a részvények és a kötvények a tőkeakkumuláció és a beruházások elsődleges eszközei, igen magas (637.500) a bejegyzett vállalatok száma, és ezek közül 16.500 Rt. tipusu (public company).** Ez egyben azt is jelzi, hogy az *Rt.* nyilvánvalóan *nemcsak nagyvállalati forma*, de arra is felhivja a figyelmet, hogy a részvényforgalom jelentősége, funkciója és formája nemcsak a vállalatok számát, a vállalati formákat befolyásolja, hanem kihat a vállalat (tulajdonosi) irányitására és a vállalatvezetésre is. (Lásd erről a következő fejezetben.)

A következőkben az érintett országok vállalati formáinak közös és eltérő vonásait vázoljuk fel. Az előtérben mindvégig az Rt. áll, a Kft. tipusu vállalatra csak akkor térünk ki, ha annak a nagyvállalati müködés és a kollektiv irányitás szempontjából jelentősége van.

A RÉSZVÉNYTÁRSASÁG AZONOS ÉS ELTÉRŐ VONÁSAI AZ ÉRINTETT ORSZÁGOKBAN

A megalakulás feltételei

A Kft. és az Rt. megalakitásához szükséges feltételek közül három lényeges kérdést emelünk ki:

a) az alapitók előirt számát,

b) az alaptőke előirt mértékét,

c) az alapszabályok megalkotását és a bejegyzést.

a) Az *alapitók* minimális - egyes országokban maximális - *számát* törvényes rendelkezések állapitják meg.

Kft. alapitásához mindegyik országban minimum 2 személy

*Lásd S. N. *Frommel* - T. H. *Thompson* [12], 129-131. old. Svédországban a legutóbbi, 1977-es reform során nem vezették be a Kft. formát, de a jelenlegi reformelképzelésekben ismét szerepel.

**Lásd S. N. *Frommel* - T. H. *Thompson* [12], 551. old.

szükséges, Angliában és Franciaországban a jogszabály a tagok maximális számát is meghatározza (50-ben).

Két aláíró szükséges az Rt. megalakitásához Ausztriában és Olaszországban, három Svédországban, öt Nyugat-Németországban, hét Angliában és Franciaországban.

A tagok, illetve a részvényesek számának a bejegyzés után történő változásai az egyes országokban eltérő hatást váltanak ki. Ausztriában és Nyugat-Németországban semmilyen problémát nem jelent, ha a bejegyzés után egy főre csökken a részvényesek (üzletrész tulajdonosok) száma; Franciaországban a vállalat változatlanul működhet tovább, de bármely érdekelt fél kérheti a feloszlatást, ha egy éven tul változatlan a helyzet; Angliában, Olaszországban és Svédországban a vállalat nem oszlatható fel ilyen esetben, de az egyedüli részvényes (üzletrész tulajdonos) korlátolt felelőssége megszünik.

b) A bejegyzéshez szükséges *eredeti alaptőkére* vonatkozó törvényes előirás Angliában nem található, csak a kontinens országaiban léteznek ilyen szabályok. A kontinentális országokban a vállalati törvények rendezik a bejegyzéshez szükséges eredeti alaptőke minimális mértékét: ezt az alapitáskor teljes mértékben alá kell irni, a tagokat terhelő kötelező befizetéseket (üzletrész, részvény) meg kell állapitani, a befizetendő összeg meghatározott részét (Ausztriában, Nyugat-Németországban, Franciaországban 1/4-ét, Svédországban 1/2-ét, Olaszországban 3/10-ét) az aláiráskor ki is kell fizetni.

A kontinens országaiban a Kft. és az Rt. kötelező eredeti alaptőkéjének mértékét az alábbi táblázat tartalmazza:

	Kft.	Rt.
Ausztria	100.000	1.000.000 schilling
Nyugat-Németország	20.000	100.000 márka
Franciaország	20.000	100.000, illetve 500.000 frank, ha részvényei nyilvános forgalomban vannak*

*Az Rt. részvényei akkor vannak nyilvános forgalomban, ha:
1. tőzsdén jegyzettek, vagy
2. bank, pénzintézet, vagy részvényügynökség bonyolitja a forgalmukat, vagy
3. az Rt. olyan nyilvános hirdetést használ, amely a törvény szerint az első két esettel azonos elbirálás alá esik.

	Kft.	Rt.
Olaszország	20.000.000	200.000.000 lira
Svédország	-	50.000 korona

c) Az *alapszabályokra* és a *bejegyzésre* vonatkozó fontosabb előirások:

Az alapszabályok *formája*, szerkezete igen eltérő az érintett országokban: Angliában két dokumentum létezik (a "memorandum of association" a vállalati alkotmány, az "articles of association" tartalmazza a névre, székhelyre, tevékenységi körre vonatkozó előirásokat, a vállalati belső szervezet fontosabb szabályait), egy dokumentum található Ausztriában, Nyugat-Németországban és Franciaországban.

Az alapszabályok *tartalmi* elemzése nem könnyü feladat: tartalmilag is kialakultak eltérő tipusok. Ám a fő nehézséget az jelenti, hogy e tipusok alapján sem lehet segitségükkel mélyebbre hatolni a vállalati szervezetben: a rendezés tárgya a felső (közgyülés-management-ellenőrzés) szintü irányitás és vezetés. Az alapszabályok ezekre vonatkozóan is csak a legszükségesebb (bár néha igen részletes) szabályokat adják meg. Az alapszabályoknak ugyanis kettős funkciójuk van: egyrészt a nyilvánosságot tájékoztatják a vállalatról, másrészt a vállalat felső szintü irányitására és vezetésére, a közgyülés-management-ellenőrzés jogaira és kötelezettségeire tartalmaznak garanciális szabályokat.*

Formai jellegü, de fontos szabály, hogy Ausztriában, Nyugat-Németországban és Olaszországban közjegyző jelenlétében kell aláirni a társasági szerződést.

*A részvénytársasági alapszabályokat ezért tartalmi szempontból nehéz megismerni, elemzésükhöz a cégjegyzékeket kellene átnézni. Ilyen vizsgálatról nem tud az irodalom: egyes munkák ugyan ismertetnek alapszabály-mintákat (pl. G. *Amram* [1], 794-832. old.), de ezek a minták kizárólag a formai kellékekre helyezik a hangsulyt, mivel azok gyakorló jogászok számára készültek.

Ausztriában, Nyugat-Németországban, Franciaországban és Olaszországban a bejegyzés konstitutív jellegü, a jogi személyiség ezzel az aktussal jön létre.

Üzletrész - kötvény - részvény

A Kft. alaptőkéje vagyoni betétekből, üzletrészekből áll. Az *üzletrész* közös jellemzője, hogy:

a) nem állítható ki róla forgatható részvény vagy kötelezvény,

b) az azt igazoló elismervény csak névre szóló lehet, amely nem forgatható értékpapír,

c) átruházása vagy jogszabály, vagy az alapszabály (Ausztria, Nyugat-Németország) rendelkezései szerint korlátozott.

A *részvény* funkciója alapvető jelentőségü a vállalati müködés és szervezet szempontjából, nem csupán technikai értelemben fejezi ki azt, hogy az Rt. alaptőkéje részvényekből áll össze.

A részvények funkcióját és jellemzőit figyelembe véve, lényeges különbség ezuttal is Anglia és a kontinens országai között mutatkozik.

Angliában az alaptőke felemelésének, valamint az ennél sokkal gyakoribb hosszu lejáratu kölcsönmüveleteknek elsődleges eszköze a tőzsdén való részvénykibocsátás. A vállalatok csak rövid- és közép lejáratu hitelekért fordulnak bankokhoz. Ily módon a részvényforgalom jelentős mértékben befolyásolja a vállalati müködés stratégiai jelentőségü jellemzőit (megalakulás, növekedés, megszünés).

A kontinentális országokban, különösen Nyugat-Németországban és Franciaországban az a jellemző, hogy a részvényforgalom jóval kisebb mértékü. A nagy részvény- és kötvénytulajdonosok a bankok, illetve náluk helyezik letétbe a részvényeket. Ez azt eredményezi, hogy a bankok sulya igen jelentős a részvénytársaságok tulajdonosi irányitásában (saját részvényeik és a náluk letétbe helyezett részvények által adott meghatalmazás alapján) és a vezető-ellenőrző testületekben.

A részvényforgalom eltérő sulyát jól kiemeli az alábbi összeállitás, amely a tőzsdén jegyzett részvények piaci értékét mutatja az egyes országok GDP-jének százalékában. (Az eltérések jobb érzékeltetésére ezuttal nemcsak a vizsgált országok adatait mutatjuk be.)*

Egyesült Államok	55,9
Anglia	54,8
Hollandia	27,7
Belgium	26,1
Franciaország	16,2
Nyugat-Németország	12,9
Olaszország	7,4

A részvények funkciójával összefügg, hogy a kontinens országaiban általános a bemutatóra szóló részvény (kivétel Olaszország és Svédország, ahol ezek kibocsátása tiltott), ellentétben Angliával (és természetesen az Egyesült Államokkal), ahol a bemutatóra szóló részvény a gyakorlatban szinte ismeretlen, és a *névre szóló* részvény az általános.

A tulajdonosi irányitás és ellenőrzés problémáját többnyire a részvények alapján történő közgyülési szavazás kérdéseként vetik fel, nem egyszer arra szükitik le. Elmondhatjuk, hogy a mai részvénytársaságokban a közgyülés irányitó és ellenőrző funkciója eléggé korlátozott jellegü, igy az ott történő szavazásnak koránt sincs már meghatározó jelentősége. Ehelyütt a részvények és a szavazati jog szempontjából két eset érdemel említést: a szavazásra nem jogositó részvény, valamint a többszörös szavazatot biztositó részvény. A szavazásra nem jogositó, valamint a többszörös szavazatot biztositó részvények kibocsátása Angliában megengedett, a kontinensen viszont általában tiltott; Nyugat-Németországban kibocsátható szavazásra nem jogositó részvény, de ezek értéke nem érheti el a többi részvény névértékét; Franciaországban pedig a teljes mértékben kifizetett és két évig egy kézben lévő részvények kettős szavazati jogot biztositanak.

*1973-as adat, lást S. N. *Frommel* - T. H. *Thompson* [12], 9. old.

Minden országban kivételes esetekre korlátozzák azt a lehetőséget, hogy az Rt., mint vállalat megszerezhesse *saját részvényeit*. Ez általában a vállalat nagyobb változásai (fuzió, alaptőke leszállitás), a vállalatot fenyegető sulyos károk elháritása esetében lehetséges, valamint akkor, ha a vállalat a megvásárolt részvényeket saját alkalmazottainak ajánlja fel vételre. A részvényvásárlás ezekben az esetekben a tartalékalapból történik, és annak értéke a tartalékalap meghatározott százalékáig terjedhet. Angliában a kisebbségi részvényesek joga, hogy birósághoz fordulhatnak, és a biróság kötelezheti a vállalatot saját részvényeinek visszavásárlására.

Az Rt. által kibocsátott *kötvények* legfontosabb jellemzője az, hogy szavazatot és osztalékot nem biztositanak, értük csak kamat jár.

A vállalati szervezet felső szinten: irányitás, management, ellenőrzés

A részvénytársaságok szervezetének felső strukturája eredetileg és rendeltetését tekintve az irányitás, a vezetés és az ellenőrzés funkcióit követte. Azonban az irányitás-vezetés-ellenőrzés funkcióinak megfelelő közgyülés-igazgatótanács-felügyelőbizottság-könyvvizsgálók elhatárolás ma már nemcsak szociológiailag, hanem a tételes jog szabályai alapján sem tartható álláspont.

A vállalatot érintő "stratégiai" és "taktikai" jellegü döntések meghozatala, az ellenőrzés gyakorlása - a továbbra is élő, garanciális jellegü elhatárolási szabályok mellett - döntően a vállalati management kezében van. Mindezt szem előtt tartva, a felső szintü irányitó-vezető szervezet bemutatása során a közgyülés-igazgató tanács-felügyelőbizottság-könyvvizsgálók elhatárolást követjük, ezek ismertetésekor vázoljuk a kollektivitás érvényesülését, a "stratégiai" és a "taktikai" döntések elhatárolását, megvalósulását.

A közgyülés*

A részvényesek közgyülése elvileg a stratégiai döntéshozatal, a tulajdonosi irányitás és ellenőrzés szervezeteként jött létre. A vizsgált országok vállalati törvényeinek összehasonlitása alapján az alábbi tipusu *"stratégiai" döntések* tartoznak a közgyülés hatáskörébe (a rendszeresen megtartott éves és a rendkivüli közgyülések közti különbségektől ezuttal eltekintünk):

1. A vállalati vezető szervek által készitett éves üzleti beszámolók, jelentések, az éves pénzügyi mérleg vitája és elfogadása.

2. Az éves profit megállapitása, a nyereség felosztása, az osztalék megállapitása.

3. A vállalati management (az igazgató tanács - illetve ahol ez müködik - a felügyelőbizottság) tagjainak kijelölése, felmentése (ti. éves tevékenységük jóváhagyása), visszahivása, javadalmazásuk megállapitása.

4. A vállalati könyvvizsgálók kijelölése, visszahivása és javadalmazásuk megállapitása.

5. Az alapszabály-módositás.

6. Az alaptőke felemelése és csökkentése: részvénykibocsátás.

7. Fuziók elhatározása, más vállalat részvényeinek nagyobb mértékü megszerzése, más vállalattal kötött nagyobb jelentőségü társulási szerződések jóváhagyása.

8. A felszámolás elrendelése.

Mint látható, ezek valóban tulajdonosi jogok, egy részük a tulajdonosi elsajátitásra, más részük az irányitásra és az ellenőrzésre irányul.

A tulajdonosi elsajátitás legfontosabb eleme az éves *profit felosztása*, az *osztalék megállapitása*. Ez az igazgató tanács, illetve a felügyelő bizottság gondosan kidolgozott

*Lásd S. N. *Frommel* - T. H. *Thompson* [12] és P. *Meinhardt* [22].

javaslata alapján történik, a profit felosztását és az osztalék megállapitását a közgyülés - éppen ugy, mint az éves beszámolót és a mérleget - többnyire csak ellenőrzi, elfogadja. Az osztalék megállapitása során azonban változtatásokat elrendelhet. Ugyanakkor az osztalék megállapitásának joga két irányban is korlátozott: egyrészt a hitelezők (a szerződéses partnerek) érdekében, másrészt a management-tel szemben.

a) Jogszabályi korlátozások tartalmazzák a hitelezők védelmét a *kötelező tartalék** formájában. Ausztriában, Nyugat-Németországban, Franciaországban az éves profit 5 százalékát kell a kötelező tartalékalapba helyezni mindaddig, amig az el nem éri a vállalati müködő tőke 10 százalékát. Olaszországban a vállalati müködő tőke 20 százalékáig terjed ez a kötelezettség.

b) A nem kötelező *(rejtett) tartalék*** a management vállalatvezetési, stratégiai jellegü döntéseit segiti elő, egyuttal nagyobb mozgási szabadságot is jelent e döntések megvalósitásában. Jogi értelemben vett rejtett tartalékok képzése természetesen tiltott, de a nettó vállalati profit mértékének kimutatásában a management "trükköket" alkalmazhat. Ugyanakkor Angliában az a rendszer alakult ki, hogy az alapszabályok rendszerint az igazgató tanácsra ruházzák át a tartalékképzés meghatározásának jogát, és a közgyülés számára csupán az osztaléknak a javaslatban foglalt csökkentését teszik lehetővé. Nyugat-Németországban az éves profit felosztásának és az osztalék megállapitásának joga elsődlegesen a felügyelő bizottságot illeti meg. Az 1965-ös részvénytársasági törvény előtt a felügyelő bizottságoknak igen komoly diszkrecionális jogaik voltak e téren, és az 1965-ös törvény szintén a felügyelő bizottságok javára rendezte a helyzetet: az igazgatóság és a felügyelő bizottság közös döntése alapján az éves profit 50 százaléka he-

*Lásd S. N. *Frommel* - T. H. *Thompson* [12], 46. old.

**Uo. 47-48. old.

lyezhető tartalékalapba mindaddig, amig az el nem éri a vállalat müködő tőkéjének 50 százalékát.

A tulajdonosi *irányitás* és *ellenőrzés* legfontosabb jogi eszközeinek a management és a könyvvizsgálók kijelölése, felmentése, visszahivása és javadalmazásuk megállapitása látszik. Azokban az országokban, ahol igazgató tanács müködik, azok tagjait jelöli ki a közgyülés, ahol az igazgatóság melletti felügyelő bizottság található, ott a felügyelő bizottság tagjait.

Azoknak a "stratégiai" döntéseknek a kialakitásában, amelyek az alaptőke felemelésében vagy csökkentésében, a fuziók, a jelentősebb részvényvásárlások és társulások kérdésében születnek meg, szintén döntő szerepe van a management-nek, hiszen a "stratégiai" döntések jelentős részét, igy a vállalati üzletpolitika meghatározását a management végzi el. A management tulsulya a közgyüléssel szemben a "stratégiai" döntések terén is jelentkezik.

Egy dolgot azonban nem szabad figyelmen kivül hagyni. Ahol a részvényforgalom jelentős hatást gyakorol a vállalati működésre, a beruházásokra, a vállalatok hosszu távu növekedésére, a *részvényesek nemcsak* - sőt, elsősorban nem - *a közgyülésen "szavaznak"*. A részvények vételével és eladásával nemcsak saját érdekeiket követik, hanem a vállalat üzletpolitikájára és stratégiájára oly módon reagálnak, hogy az a vállalati növekedést, az életben maradást vagy a megszünést jelentős mértékben befolyásolja.

A közgyülés döntési jogkörével kapcsolatban még egy - jogi természetü - kérdés érdemel említést. Ma már általánosan elterjedt az a megoldás (Ausztriában és Nyugat-Németországban kodifikált is), hogy a közgyülés csak olyan kérdésekkel foglalkozhat, amelyeket jogszabály, vagy az alapszabályok kifejezetten a hatáskörébe utaltak. A közgyülés tehát a jogi értelemben felfogott *"általános döntési jogkörrel"* sem rendelkezik, nem gyakorolhatja a management részére biztositott jogokat, a management döntési jogkörébe tartozó ügyekben utasitást - hacsak erre nem kérik fel - nem adhat.

A közgyülés *összehivásának* a szabályai minden országban részletesen kidolgozottak: a közgyülés összehivására vonatkozó értesités nyilvánosságáról, annak kellő időben való megtételéről a management köteles gondoskodni. Rendes közgyülést évente kell tartani, egyébként a management, a könyvvizsgálók és a részvényesek meghatározott százalékának döntése alapján kell a közgyülést összehivni. (Ausztriában, Nyugat-Németországban a részvényesek 5 százalékának, Franciaországban, Angliában és Svédországban 10 százalékának - Franciaországban biróság dönt az ügyben -, Olaszországban 20 százalékának kérésére.)

A *határozathozatalhoz* meghatározott számu jelenlévőt, az eltérő tipusu *döntésekhez* eltérő mértékü többségi szavazást irnak elő.

A közgyülés kollektiv szervezet, igy döntései nemcsak a management-et, hanem az összes részvényest is érintik. A részvényesi ellenőrzési jogot, a részvényesek egymás közti viszonyait érintik a *kisebbségi jogok*. Ezek többek közt a közgyülés összehivására (Ausztriában, Nyugat-Németországban 5 százalék, Franciaországban, Angliában 10 százalék, Olaszországban 20 százalék), a folyamatban lévő közgyülésen meghatározott kérdés napirendre tüzésére (minden országban 5 százalék, Olaszországban 10 százalék), különleges pénzügyi ellenőrzés elrendelésére, független pénzügyi revizorok kiküldésére (minden országban 10 százalék), a részvényeknek meghatározott esetekben történő vállalati visszavásárlására vonatkoznak.

A közgyülések gazdasági intézményrendszeren belüli funkciójának, jelentőségének gazdag irodalma van: a vizsgálatok nagy többsége a *tulajdon* és az *irányitás elválását* emeli ki.* Ismert, hogy "szórt" részvények esetében az Egyesült Államokban elegendő lehet a részvények 5 százalékának kézbentartása. Európában 15-25 százalék szükséges. A kisrészvényesek valóban nem gyakorolják a közgyülésen őket megillető jogokat, döntően

*A standard munka: A. A. *Berle* - G. C. *Means* [4], az ujabb keletü vizsgálatokra lásd A. *Jacquemin* [19], 122-127. old.

megtakaritási és nem vállalatirányitási hajlandóság miatt vesznek részvényt. A közgyülésen azok a nagyrészvényesek a meghatározók, akik saját maguk - vagy megbizottaik révén - a management-be is bekerülnek.

Mindezek ellenére az uj tipusu vállalati jogalkotás - némileg "fogyasztóvédelmi" analógiára - nemcsak a management vállalatvezetési biztonságát teremti meg, hanem a részvényesek irányitási, ellenőrzési pozicióit is erősiteni törekszik. A közgyülésre, a kisebbségi jogokra, a nyilvánosságra vonatkozó előirások olyan keretet kivánnak biztositani, hogy a közvetett eszközökkel történő irányitási, ellenőrzési lehetőségeket a valóságban is fel lehessen használni.

A management*

A részvénytársasági felső szintü vezetésnek *két tipusa* alakult ki: az egyik egy testületből, az *igazgató tanácsból* áll, a másikban két testület müködik, az *igazgatóság* és a *felügyelő bizottság*.

Igazgató tanács vezeti a vállalatokat Angliában, Svédországban és Olaszországban, igazgatóság és felügyelő bizottság Ausztriában és Nyugat-Németországban.

Franciaországban az Rt. alapszabályában kell rögziteni, hogy a vállalat melyik tipust választja. (Megjegyzendő, hogy az igazgatóságnak csak 250.000 frankot meghaladó alaptőke fölött kell testületi jellegünek lennie, ez alatt egy személyből - directeur général unique - is állhat az igazgatóság.) A vállalatok nagy többsége a gyakorlatban - a franciák számára klasszikus - egy testületből álló megoldást, az igazgató tanácsot választja.

Funkciók

1. Az *igazgató tanács* hatáskörébe - az érintett országok szabályait összefoglalva - az alábbi jogok és kötelességek tartoznak:

*Lásd S. N. *Frommel* - T. H. *Thompson* [12] és P. *Meinhardt* [22].

a) a vállalat *általános üzletpolitikájának* meghatározása, azon "stratégiai" döntések meghozatala, amelyek nem a közgyülésre tartoznak, a vállalat müködéséről, helyzetéről, a meghozott döntésekről szóló éves üzleti jelentés és mérleg közgyülés elé történő beterjesztése;

b) a vállalat folyamatos gazdasági müködéséhez szükséges - *operativ - döntések* meghozatala, illetve azok folyamatos ellenőrzése;

c) a vállalat vezető tisztségviselőinek *kijelölése, leváltása, javadalmazásuk megállapitása*;

d) a vállalat *képviselete* harmadik személyek felé. Az igazgató tanács teljes jogkörrel és felelősséggel vezeti a vállalatot, döntéseit csak azok a jogok korlátozzák, amelyeket a vállalati törvények, illetve az alapszabályok a közgyülés kizárólagos hatáskörébe utalnak.*

2. A *felügyelő bizottság* hatáskörébe tartozik:

a) a vállalat *általános üzletpolitikájának* meghatározása, azon "stratégiai" döntések meghozatala, amelyek nem a közgyülésre tartoznak, a vállalat müködéséről, helyzetéről, a meghozott döntésekről szóló éves üzleti jelentés és mérleg közgyülés elé történő beterjesztése;

b) az igazgatósági tagok *kijelölése, visszahivása, javadalmazásuk megállapitása*, az igazgatóság tevékenységének *folyamatos ellenőrzése* (az operativ döntésekre vonatkozó utasitási lehetőség nélkül), az éves jelentések elfogadása és a közgyülés elé történő beterjesztése.

A felügyelő bizottság tehát nem vehet részt a vállalat folyamatos gazdasági müködésének operativ irányitásában, és kifelé nem képviselheti a vállalatot. A szokásos operativ dön-

*Az igazgató tanács tagjainak és a többi kollektiv szerv tagjainak a *személyes* - büntető és polgári jogi - *felelősségét* igen részletes szabályok tartalmazzák, ezekre nem térünk ki.

téseknél nagyobb sulyu döntéseket az igazgatóság csak a felügyelő bizottság előzetes egyetértésével hozhat meg. Felügyelő bizottsági egyetértés szükséges az olyan szerződések megkötéséhez is, amelyet az igazgatóság tagja olyan vállalattal köt meg, amelyeknek tulajdonosa, üzletrész-tulajdonosa, részvényese, igazgatója, vagy felügyelő bizottsági tagja.

3. Az *igazgatóság* feladata:

a) felel a vállalat folyamatos gazdasági működéséért, meghozza az *operativ döntéseket*. E körben mind a közgyülés, mind a felügyelő bizottság csak akkor utasithatja, ha maga az igazgatóság kéri ezt;

b) a vállalat *képviselete* harmadik személyek felé.

Összetétel, működés, kijelölés, visszahivás, összeférhetetlenség

1. Az igazgató tanács összetételére és működésére jellemző a kollektivitás.

Franciaországban legalább 3 és legfeljebb 12 igazgatóból áll az igazgató tanács; a nyugatnémet-osztrák igazgatósági megoldással szemben képviselő utján jogi személy is lehet igazgató tanácsi tag. Az igazgató tanács vezetője a président directeur général, mellette egy, illetve 500.000 frankot meghaladó alaptőke esetén két directeur général működik. A président directeur général-nak részvényesnek kell lennie és - a leányvállalatokat kivéve - nem lehet kettőnél több Rt. igazgató tanácsának elnöke. A többi igazgatóra az a szabály vonatkozik, hogy nyolcnál több igazgató tanácsnak, vagy felügyelő bizottságnak nem lehetnek tagjai, az igazgatók egyharmadánál több nem lehet munkaviszonyban a vállalattal.

Az igazgatókat a közgyülés öt évre jelöli ki (az elnököt és két társát maga az igazgató tanács); bármikor visszahivhatók. Javadalmazásukat a közgyülés állapitja meg. Javadalmazásuk - igen részletes szabályok szerint - "jelenléti dijból" és profitrészesedésből áll.

Összeférhetetlen az igazgató tanácsi tagsággal *a kormányban viselt tisztség, a közszolgálatban való alkalmaztatás, a közjegyzői, az ügyvédi és a pénzügyi revizori foglalkozás.*

Franciaországban, az igazgató tanácson belüli alkalmazotti participáció szabályai szerint, a szakszervezet 2-4 tagja jelen lehet az üléseken, a vitában részt vehet, de szavazati jog nélkül.

Angliában a vállalati törvény csak azt irja elő, hogy az igazgató tanácsnak legalább két személyből kell állnia, az igazgató tanács összetételét, működését az alapszabályok határozzák meg részletesebben. Az igazgató tanács vezetője a chairman, de neki nincs a többi igazgatótól eltérő feladata, hatásköre. Gyakori, hogy az igazgató tanács tagjai közül egy, vagy több managing director-t jelöl ki, akik a vállalat napi operativ vezetői teendőit látják el.

Az igazgatókat a közgyülés jelöli ki az alapszabály szerint meghatározott időtartamra. Szokásos az egy évre történő kinevezés (és az, hogy az igazgató tanács egyharmada évenként visszavonul), de a kinevezés hosszabb időre - határozott, vagy határozatlan tartamra - is szólhat. Az igazgatók a közgyülés által bármikor visszahivhatók.

Svédországban 1 millió korona alaptőke alatt legalább 2, efölött legalább 3 igazgatóból áll az igazgató tanács.

Két különleges sajátossága van: az egyik az, hogy 25 főnél többet alkalmazó vállalatok esetében az igazgató tanács két tagját a szakszervezet választja meg (ha a részvényesek is csak egy igazgatót jelölnek ki, akkor az alkalmazottakat is csak egy személy képviseli), a másik pedig - magánvállalatok esetében Európában egyedülállóan - az a lehetőség, hogy a kormány egy igazgatót és egy helyettest jelölhet ki az 1976-os törvényben megjelölt 60 részvénytársaságnál.

Összefoglalva megállapithatjuk, hogy az igazgató tanácsok az üzletpolitika meghatározását, a "stratégiai" döntéseket, ellenőrzési funkciójukat kollektiv módon gyakorolják; ugyanakkor az igazgató tanácson belül a gyakorlatban kialakul egy szükebb "vezető testület", amely az elnökből, helyetteseiből

és az operativ ügyek vitelére alkalmas igazgatókból áll. Ez a testület (lehet egy igazgató is) irányitja a vállalat alárendelt alkalmazotti vezetőit, előkésziti, kidolgozza az igazgató tanács elé kerülő ügyeket. Az is jellemző, hogy az igazgató tanács egyes ellenőrző, irányitó funkciókat az elnökre, helyetteseire, valamint e szükebb testületre ruház át.

2. A *felügyelő bizottság* jellemző vonásait Nyugat-Németország és Ausztria példáján mutatjuk be.

Nyugat-Németországban az alkalmazotti participáció következtében igen bonyolultan alakul a felügyelő bizottság összetétele. Vizsgálatunkban három tipus lényeges:

a) a 2 000 főnél kevesebbet foglalkoztató (és nem a bányászatban, vagy a vas- és acéliparban müködő) vállalat felügyelő bizottsága legalább 3 és legfeljebb 21 tagból áll, amely kétharmadát a részvényesek, egyharmadát az alkalmazottak választják;

b) a 2 000 főnél többet foglalkoztató (és nem a bányászatban, vagy a vas- és acéliparban müködő) vállalat felügyelő bizottsága legalább 12 és legfeljebb 20 tagból áll, amelynek felét a részvényesek, felét az alkalmazottak választják (kb. 1 000 ilyen Rt. van Nyugat-Németországban);

c) a bányászatban, a vas- és acéliparban müködő vállalatok felügyelő bizottsága 11 tagból áll, ebből 5 fő a részvényesek, 5 fő az alkalmazottak képviselője, és a tizenegyedik "semleges" tagot e 10 fő választja meg.

A közgyülés (háromnegyedes szótöbbséggel) az általa választott tagokat bármikor visszahivhatja. Részvénytársaság nem lehet felügyelő bizottsági tag, de a bankok képviselői a gyakorlatban bent ülnek a felügyelő bizottságokban, sulyuk nagyon jelentős.

Összeférhetetlen a felügyelő bizottsági tagsággal tiznél több felügyelő bizottsági tagság, illetve a vállalatnál, leányvállalatnál betöltött igazgatósági tagság.

Ausztriában legalább 3 és legfeljebb 20 tagból állhat a felügyelő bizottság. Kétharmadát a részvényesek, egyharmadát az alkalmazottak választják 4 éves időtartamra. A közgyülés (három-

negyedes szótöbbséggel) az általa választott tagokat bármikor visszahivhatja. Az összeférhetetlenségi szabály nagyjából megegyezik a nyugatnémet megoldással.

3. Az *igazgatóság*, az igazgató tanácstól eltérő funkciója miatt, kis létszámu kollektiv szervezet.

Nyugat-Németországban a bányászatban, a vas- és acéliparban müködő vállalatoknál, valamint a 2 000 alkalmazott feletti vagy 3 millió márkánál nagyobb alaptőkével rendelkező vállalatoknál legalább 2 igazgatónak kell vezetni a vállalatot, közülük az egyik "munkaügyi" igazgató. A "munkaügyi" igazgatót az első esetben a felügyelő bizottság alkalmazotti képviselői, a második esetben a részvényesek jelölik ki, hivják vissza. Fő funkciója a vállalat munkaügyi, szociális vezetése, a szakszervezetekkel való tárgyalások. Az alkalmazottak (az őt kijelölő személyeket is beleértve), nem adhatnak közvetlen utasitást neki.

Az igazgatóság többi tagját a felügyelő bizottság jelöli ki 5 évi időtartamra, visszahivásuk általában csak sulyos kötelességszegés, alkalmatlanság, illetve a bizalom komoly megrendülése esetén lehetséges. Az, hogy az igazgatók ilyen esetekben bármikor visszahivhatók, a társasági jog szabálya. A visszahivásnál, a következmények levonásánál - alacsonyabb munkakörbe helyezés, elbocsátás stb. - a munkaviszonyban álló igazgatók jogait a munkaügyi jogszabályok is védik.*

Az igazgatók javadalmazását, amely fizetésből és profitrészesedésből áll, a felügyelő bizottság állapitja meg. Az igazgatók javadalmazását a felügyelő bizottság éves közgyülési jelentésének tartalmaznia kell.

Összeférhetetlenségi szabály, hogy az igazgatósági tag a felügyelő bizottság előzetes hozzájárulása nélkül a vállalat tevékenységi körében, illetve a vállalatot lényegesen érintő

*A munkajogi szabályokat nem ismertetjük, az igazgatókra amugy is speciális szabályok vonatkoznak; miután a visszahivásra csak igen sulyos esetekben kerülhet sor, az eltérések kevéssé változtatják meg az igazgatóság jogállásáról alkotott képet.

tevékenységi körben nem folytathat egyéb üzleti tevékenységet, nem lehet más vállalatnál igazgató és tisztségviselő.

Az *osztrák* megoldás a nyugatnémethez hasonló, azzal az eltéréssel, hogy az alapszabály állapitja meg, hogy egy vagy több igazgató vezeti-e a vállalatot, és nem található meg a "munkaügyi" igazgató megoldás.

Franciaországban 250 000 frank alaptőke alatt egy igazgató is elég, efölött legalább 2 és legfeljebb 5 igazgatóból áll az igazgatóság. Tagjait a felügyelő bizottság jelöli ki 4 éves időtartamra, bármikor visszahivhatók a már jelzett munkajogi szabályok megtartásával és következményeivel. Az összeférhetetlenségre vonatkozó szabályok megegyeznek az igazgató tanács tagjaira vonatkozó szabályokkal.

A könyvvizsgálók*

Azért fontos kitérni a könyvvizsgálók funkciójára, szervezeti szabályaira, mert a részvénytársaságoknak a managementtől és az állami pénzügyi szervektől *független könyvvizsgálókat* kell igénybe venniük. E függetlenség persze - szociológiai nézőpontból - viszonylagos, a könyvvizsgálókat a közgyülés jelöli ki, javadalmazásukat a közgyülés állapitja meg a management javaslata alapján. Csalni jól kiépitett szabályok esetén is lehet, de a *könyvvizsgálók érdekeltsége* egyértelmüen a tulajdonosi érdekek védelmét, a kötelező pénzügyi szabályok megtartását támogatja. (Az állami vállalatok esetében a legfőbb gondok egyike az, hogy a pénzügyi szabályokat megállapitó és a betartásukat, a gazdálkodást ellenőrző szervek érdekeltségének függetlensége nem eléggé elhatárolt.)

A könyvvizsgáló legfontosabb feladata a vállalat pénzügyi ellenőrzése, az éves beszámolók és a pénzügyi mérleg megvizsgálása, közgyülés elé terjesztése.

*Lásd S. N. *Frommel* - T. H. *Thompson* [12] és P. *Meinhardt* [22].

Igen szigoru összeférhetetlenségi szabályok vonatkoznak rájuk, meghatározott alaptőkénél nagyobb részvénytársaságok esetében legalább két könyvvizsgáló müködik. A szabályok érzékeltetésére ezuttal csak két országra térünk ki röviden.

Franciaországban azok a részvénytársaságok kötelesek legalább két könyvvizsgálót igénybe venni, amelyek részvényei a nyilvános forgalomban részt vesznek, illetve amelyek alaptőkéje egyébként az 5 millió frankot meghaladja. A független könyvvizsgálókat a közgyülés jelöli ki egy évre, a székhely szerinti fellebbezési biróság listájáról.

A könyvvizsgálók és hozzátartozóik nem lehetnek az ellenőrzött vállalat (illetve leányvállalat) igazgatói vagy bármilyen tisztségviselői.

Angliában minden Rt. (public company) legalább két könyvvizsgálót vesz igénybe. A könyvvizsgálókat a közgyülés jelöli ki egy évre.

Csak az vehető igénybe, aki a Kereskedelmi Minisztérium által elismert könyvszakértői testület tagja és ilyen tevékenységre a minisztériumtól engedélye van.

A könyvvizsgálók nem lehetnek az ellenőrzött vállalat (illetve leányvállalata) igazgatói, tisztségviselői, alkalmazottai.

NAGYVÁLLALATI CSOPORTOSULÁSOK, A VÁLLALATOK KÖZÖTTI „HIERARCHIKUS" KAPCSOLATOK

Ismét a jogi nézőpont sajátosságai

Eddig *egy* vállalat jogi modelljét láttuk. A vállalatok azonban egymással nemcsak tisztes kereskedői - horizontális - kapcsolatokban állnak, hanem vállalati csoportosulásokat alkotnak, köztük "hierarchikus" jellegü irányitási kapcsolatok is létrejönnek.

A hierarchikus kifejezést nem véletlenül használom idézőjelben, a jog nem szivesen lát hierarchiát a vállalatok között, függőséget nem szivesen deklarál. Pedig a nagyvállalatokon

belüli, a vállalati csoportosulások tagjai közti hierarchikus kapcsolatok kialakulása ma már világjelenség.

De amig a közgazdasági szemléletben gyakorta a mindent felfaló koncentráció réme mögé bujik el a nagyvállalati csoportosulások és függőségi helyzetek formailag és tartalmilag gazdag világa, a jogi szemléletben a jogi személyiség autonómiája mögé rejtve szinte az egész jelenség elvész. A jogi szemléletben a függőséget eredményező vertikális és horizontális csoportosulásokban részt vevő vállalatok ugyanis megtartják jogi személyiségüket, sőt, e csoportosulások részeseivé is jogi személyiségükből eredő autonóm elhatározásuk révén válnak.

A valóságot kétségtelenül hamisan megragadó jogi szemléletet többnyire csak ostorozzák. Ezt teszi maga a jogi elmélet és jogszabályszociológia is, nem beszélve a közgazdaságtanról és a szervezet-szociológiáról.*

E jogi szemlélet védelmében - magyarázatként - egy gyakran elfelejtett érvet meg kell emlitenünk. A jogi személyiség mögött a nagyvállalatokban, a hierarchikus kapcsolatokban, valóban bizonyos foku autonómia bujik meg. A koncentráció nemcsak a vállalati belső növekedéssel, közvetlen és külső eszközökkel (fuzió) alakul ki, hanem szükség van közvetett eszközökre is, amelyek elsősorban nem a koncentráció, a hierarchikus kapcsolatok elleplezésére szolgálnak (ezek az üzleti élet világában nem is ismertek), hanem a modern, közvetett jellegü *nagyvállalati irányitás eszközei*. Az önálló jogi személyiség pedig feltétele, mozgástere e közvetett irányitás kivánalmainak: szükség esetén centralizált, más esetekben egészen laza, decentralizált függőségi kapcsolatokat, irányitási formákat tesz lehetővé.

Az viszont kétségtelen, hogy a tételes jogban (még a hatvanas évek reform-jogalkotásaiban is) igen egyoldaluan jelennek

*A kritikákat jól összefoglalja *Sárközy* T. [30], 164-182. old., valamint C. *Ott* [25] és Th. *Raiser* [27].

meg a nagyvállalati csoportosulások, a hierarchikus kapcsolatok: a társasági jogban alig, sokkal inkább az egyoldalu versenyjogban, és egészen egyértelmüen a gazdasági élet ridegségét mindig is érzékelő adójogban. (Az adójog szempontjából az egész konszern-tipusu vállalati csoportosulás is jogalany.)

A jogtudományban és a jogszociológiában ugyanakkor már kialakultak olyan nézetek, irányzatok, amelyek a nagyvállalatokat, a hierarchikus kapcsolatokat egy uj tipusu vállalati jogba kivánják integrálni.* (E törekvések elsősorban a koncentrációra és az elméletoktatásra egyaránt érzékeny mai nyugatnémet jogtudományban fejeződnek ki.) A koncentrációt, a konszernek kialakulásának versenyjogi megakadályozását, kizárólagosan versenyjogi ellenőrzését illuzórikusnak és elégtelennek tartják. Nem a kialakult nagyvállalati struktura és irányitási rendszer megszüntetését, hanem azok legalizálását és megfelelő ellenőrzését javasolják komplex, társasági jogi, munkajogi, versenyjogi és adójogi eszközökkel. A nagyvállalatokban nem mindent felfaló monstrumot látnak, hanem észreveszik (néha talán el is tulozzák) a nagyvállalaton belüli és kivüli önállósult érdekeket és hatalmi tényezőket is. Az önállósult érdekekre és hatalmi tényezőkre alapozva egy érdekpluralista vállalati jog kialakitását szorgalmazzák.** Az érdekpluralista vállalati jog keretében a vállalati management, a tagvállalat, mint szervezet, a részvényesek, a hitelezők, a munkavállalók és a fogyasztók érdekvédelmének szabályozását javasolják, kiegészitve mindezt a közérdeket érvényre juttató állami szabályozással.

A vállalati csoportosulások, a hierarchikus kapcsolatok tipusai

A nem belső vállalati növekedés révén kialakuló koncentráció, a vállalatok közti együttmüködési, függőségi kapcsolatok

*Lásd különösen C. *Ott* [25]

**Uo.

jogi és gazdasági formái igen változatosak: a tartós kapcsolatokat szervező szerződésektől egészen a fuziókig terjednek.

Nemcsak a formák változatosak, de az őket tárgyaló irodalom, ha lehet még nagyobb nyelvi, terminológiai, tartalmi sokféleséget, nem egyszer zürzavart teremt.*

Az itt röviden bemutatandó tipusok nagyjából a magyar jogi irodalom szemléletét követik. A tipizálás vitatható, de arra alkalmas, hogy ujabb terminológiai zürzavart ne okozzon és kifejezze az egyes tipusok fő jellegzetességeit, vállalatirányitási különbözőségeit.

A jogi irodalom a nagyvállalati csoportosulások, a konszernképződés három fő tipusát különbözteti meg:

1. a fuziót,
2. a tartós kooperációs szerződéseket és
3. a szükebb értelemben vett konszernképződést.

Ez utóbbi tipusba három forma tartozik:

a) a részesedési (korporációs),
b) a szerződéses (polikorporativ) és
c) az uj vállalatot alapitó konszern.

1. Jogi értelemben talán a *fuzió* a legegyszerübb eset, bár legalább két esetet foglal magába: olyan egyesülést, amely uj jogi személyiségü vállalatban jelentkezik, illetve olyant, amely során az egyik vállalat (jogi személyisége) megszünik és beolvad egy másik vállalatba. A lényeg mindenképpen az, hogy a fuzionáló vállalatok a jövőben egy vállalatot alkotnak, igy *irányitásuk* eszközei a vállalaton belüli jogi eszközök.

A fuziókra vonatkozó szabályok egyrészt a lebonyolitás módját, a részvényesek és a hitelezők érdekvédelmét, másrészt a verseny szempontjából való megengedhetőségét érintik.

2. *A tartós kooperációs szerződésekkel* elsősorban olyan vállalati csoportosulás jön létre, amelyben valamely nagy-

*A terminológiai sokrétüséget és zürzavart, a nyelvi problémákat jól tükrözi *Szabó* K. [33]. A külföldi irodalomra lásd A. *Jacquemin* [19].

vállalat körül kisebb méretü "bolygóvállalatok" alakulnak ki. A tartós kooperációs szerződés nemcsak árucserét bonyolit le, hanem *organizációs funkciót* is betölt. Leköti a kisvállalatok kapacitását, olyan szerződéses (pénzügyi, szervezeti) mellékkikötéseket tartalmaz, amelyek esetleg kétoldaluan előnyös, de tartós függőségi viszonyokat eredményeznek.

Az *irányitás eszköze* ebben az esetben maga a kooperációs szerződés, főként annak szervezeti, pénzügyi "mellékkikötései".

3. A fuzió és a kooperációs szerződés a két szélső eset. A szükebb értelemben vett vállalati csoportosulás (konszern) a kettő között helyezkedik el.

a) *A részesedési konszern*

A részesedési konszern kialakitásának eszköze elvileg igen egyszerü: valamely részvénytársaság megszerzi egy vagy több másik részvénytársaság - irányitáshoz elegendő - részvényeit. Ezt a módszert, amióta nem tiltják a vállalati jog szabályai a jogi személy által történő részvényvásárlást, szinte már hagyományosan veszik igénybe a vállalatok.* Igy alakul ki a részvényeket megszerző és irányitó *holding társaság* és a függőségi helyzetbe kerülő *leányvállalatok* csoportosulása.

A mai vállalati jog általában különbséget tesz többségi (50 százalékon felüli) és ennél kisebb részesedés között, de a valóságban eléggé egyértelmü, hogy ma már 15-25 százalékos részesedés is elegendő Európában a leányvállalatok irányitásához.

Az *irányitás* a részvények kézbentartásán alapul. Az irányitás módja, éppugy, mint a csoporton belüli vállalatok gazdasági jellege és sulya, igen sokféle. De éppen ez az egység és

*Ma már minden ország vállalati joga megengedi a jogi személyek által történő részvényvásárlást, de ez korábban nem igy volt. Az Egyesült Államokban például a tröszt elnevezés is ehhez a tilalomhoz kapcsolódott. 1980-ig ugyanis a vállalatok más Rt. részvényeit szerezhették meg. Ezért a vállalati csoportokat, irányitásukat az angol eredetü *trust* intézményével valósitották meg: a részvényesek az osztalékra való jog megtartása mellett az un. trustee-ra ruházták át részvényeiket, akik ily módon a szavazati jog megszerzésével irányitották a vállalatbirodalmat.

sokrétüség a részesedési konszern irányitási előnye. Lehetőséget ad erős, centralizált irányitásra, de megengedi a döntések nagyobb részének decentralizálását is. A tagvállalati önállóság foka nagymértékben attól függ, hogy milyen tipusu vállalatok alkotják a csoportosulást. Az egyik tipikus eset az, amikor a holding csak a pénzügyi irányitást tartja a kezében (pl. a bankok Nyugat-Németországban), a leányvállalatok pedig önálló ipari, kereskedelmi tevékenységet folytatnak.

Az viszont általánosnak tekinthető, hogy a leányvállalatok *irányitása* közvetett eszközökkel történik, nem nyers és szabályozatlan ujraelosztás zajlik le. A leányvállalatok nemcsak jogi személyiségüket tartják meg, hanem "belső önállósággal" rendelkeznek a hierarchikus kapcsolatokban.

b) *A szerződéses konszern*

Ez a tipus érdekközösségi jellegü társulást hoz létre a vállalatok között szerződéses eszközzel. E szerződéseknek is számtalan változata létezik, Európában eddig csak a nyugatnémet vállalati jog kisérelte meg kodifikálásukat.* Tartalmilag ezek lehetnek uralmi szerződések, profitra és veszteségre vonatkozó pool-szerződések, management-szerződések.

A hagyományos, piacon tevékenykedő kartell ma már egyre inkább kiszorul, helyét a termelésig elhatoló, a termelést közvetlenebbül érintő szerződések veszik át. Az *irányitás* eszköze a szerződés által nyujtott hierarchikus kapcsolat. E szerződések rendszerint a gazdálkodás lényeges pénzügyi és árkérdéseit, termelési és értékesitési vonatkozásait szabályozzák, és igy biztositanak előnyt az irányitó vállalat számára.

*A nyugatnémet jog az alábbi szerződéseket szabályozta:
1. az uralmi szerződés (Beherrschungsvertrag),
2. a profitátruházási szerződés (Gewinnabführungsvertrag),
3. a profit-pool szerződés (Gewinngemeinschaft),
4. a bérleti szerződés (Betriebspachtvertrag),
Lásd P. *Meinhardt* [22].

Előfordulhat az is, hogy az irányitás megvalósitására közös szervezetet hoznak létre, azonban ez a szervezet nem rendelkezik a tagoktól elkülönült jogi személyiséggel.

Az irányitás tehát ebben az esetben is közvetett, a függőségi viszony itt sem zárja ki a résztvevő vállalatok önállóságát. A szerződésben rögzitett szabályok (pl. a profitátruházás, a transzfer-árképzés) nem hatástalanitják a külső piaci mechanizmusokat. A csoportosuláson belül ugyan belső "szerződések" jönnek létre, belső árak alakulnak ki, a jogvitákat belső fórumok előtt rendezik, mindez azonban nem hoz létre torzitó belső "mikroklimát", a vállalatok nem szakadnak el a piactól.

c) *A vállalatalapitás*

Jogi értelemben ez sokkal egyszerübb megoldás. Ha a vállalati együttmüködéshez, az irányitáshoz már nem elégséges a jogi személyiség nélküli közös szervezet, akkor a vállalatok (saját jogi személyiségük érintetlenül hagyása mellett) uj vállalatot alapitanak.

Az uj vállalat irányitásának módja attól függ, hogy annak milyen a jogi formája. Igen gyakori, hogy nemcsak részvénytársaságot alapitanak, hanem az uj vállalatot Kft. formában müködtetik. (Pl. a Daimler-Benz és a Volkswagen közös érdekeik koordinálására a Deutsche Automobil GmbH-t alapitotta meg.)*

A jogi személyiséggel rendelkező közös vállalat uj, társasági jogi formáját találhatjuk meg *Franciaországban*: a vállalati reformok során 1967-ben került be a társasági jogba a *groupement d'interêt économique* (GIE)**

A GIE nem valódi kereskedelmi társaság, mert elsődleges célja nem a közös profitszerzés, hanem tagjai közt koordinációs tevékenységet fejt ki, ezáltal segiti elő a tagok nyereségének növelését. Egy kicsit a magyar társulási formák egyesülésére hasonlit.

*Lásd *Szabó* K. [33], 89. old.

**A GIE-re lásd J. F. *Garner* [14] és J. *Guyenot* [15].

Meghatározott időre hozzák létre, lehet tőkeegyesités is, és gazdasági tevékenységet is kifejthet, de tőkeegyesités nélkül is létrehozható koordinációs, információs feladatok ellátására.

Mivel nem kereskedelmi társaság, a tagok korlátlan és egyetemleges felelőssége mellett müködik.

Az egységes jogi forma mögötti funkciót tekintve a GIE sem sokkal egységesebb, mint a vállalati csoportosulások egyéb tipusai. Többnyire kis- és középvállalatok tömöritését szolgálja, hogy azok igy vehessék fel a versenyt a nagyvállalatokkal, de eltérő sulyu vállalatok is társulhatnak. Ez esetben a GIE-nak, a társasági szerződésben meghatározott szervezete és jogköre irányitási funkciókat segit elő. Ugy tetszik, hogy az egységesnek látszó, jogi személyiséggel rendelkező GIE gyakorta hasonló célokat szolgál, mint a nyugatnémet - jogi személyiség nélküli - szerződéses kapcsolatok.

Végezetül egy "jogon kivüli" probléma: a vállalati csoportosulásokon belüli (de éppugy a vállalaton belüli) irányitás minden országban jelentős mértékben támaszkodik *informális eszközökre* is. Ezek közül a személyes összefonódás még viszonylag felderithető terület, a személyes kapcsolatok világa már nehezebben közelithető meg. A behatóbb vizsgálat szociológiai szemléletet, elemzést követel, de a rendelkezésre álló adatok* megerősitik a személyes összefonódás és a személyes kapcsolatok jelentőségére vonatkozó "gyanut". Az informális eszközök, módszerek javarésze azonban még gondos elemzéssel sem derithető fel.

A versenyjogi szabályok főbb jellegzetességei a hierarchikus kapcsolatok terén

A vállalati csoportosulásokra és a hierarchikus kapcsolatokra reagáló rendelkezések tulnyomó része a *versenyjogba* tartozik. Ezek fő tipusai a következők:

*A bankok szerepére vonatkozó nyugatnémet vizsgálatokat lásd J. *Baur* [3].

a) a *fuziókellenőrzés* és a fuziótilalom,

b) az érdekeltek *értesítésére, tájékoztatására* vonatkozó kötelezettség meghatározott százaléknál nagyobb részesedés elérése esetén,

c) a *domináns piaci helyzet*, illetve az azzal való visszaélés tilalma és

d) a *"klasszikus"* versenyjogi tilalmak.*

Nem versenyjogi eszköz, de az *adózás* szempontjából jelentős, hogy a leányvállalatok külön-külön elfogadott mérlegét a holding-vállalat mérlegének is tartalmaznia kell.

Európában a legkidolgozottabb és a legkövetkezetesebb versenyjogi szabályok *Nyugat-Németországban* találhatók meg. A rendelkezések a fuziót, a részesedési és a szerződéses uton elért domináns piaci helyzetet egyaránt érintik.

A *Kartellhivatalnak* regisztrálnia kell, ha valamely vállalat

1. egy másik vállalat vagyontárgyainak egészét, vagy nagyobb részét megszerzi, vagy

2. ha egy másik vállalat részvényeinek megszerzésével 25 százalékos részesedést szerez (az 50 százalékos részesedést ujból regisztráltatni kell), vagy

3. ha más módon ér el ellenőrzést és

a) ezáltal 20 százalékos piaci részesedést ér el, vagy az egyik félnek más piacon már 20 százalékos részesedése van, vagy

b) a megszerzést megelőző egy éven belül a két vállalat legalább 10 000 főt foglalkoztatott, vagy 500 millió márkát forgalmazott.

*

A versenyjogi irodalomra lásd V. *Emmerich* - J. *Sonnenschein* [8] és E. J. *Mestmäcker* [23], továbbá *Competition Law in Western Europe and the USA*. (Szabad lapos kiadvány), London, 1975.

A Kartellhivatal mindegyik esetben akkor mondhatja ki a tilalmat, ha *domináns helyzet* alakul ki, vagy erősödik meg.* A vállalat biróság előtt bizonyithatja, hogy a "vagyonszerzés", illetve az ellenőrzés megszerzése a versenyt javitja és ez ellensulyozza a domináns piaci helyzetből származó hátrányokat.

Az *osztrák* versenyjog már korántsem ilyen szigoru. A domináns piaci helyzet meglétét önmagában nem tiltja, csakis az azzal való "visszaélés" tiltott. A 25 százalékos részesedés megszerzése esetén történő regisztrálási kötelezettség azonban itt is megtalálható.

Angliában elsősorban a *fuziókontroll* erős.** A részvényesek és a hitelezők érdekvédelmét szolgálja a City Code, amely a fuzionálás lebonyolitását szabályozza. A City Code nem jogszabály, érvényesülését a tőzsde és a városi hatóságok sulya adja meg.

Európai szemmel az is szokatlan lehet, hogy - bár nem kötelező - a fuziót az érdekeltek birósági jóváhagyásra terjeszthetik elő. A birói jóváhagyás előnyös lehet, mert a hatósági fuziókontroll beavatkozási eszközeit leszükiti.

A fuziók esetében a Monopolies and Mergers Commission - a közérdek védelmében - akkor javasolhat tilalmat, ha a fuzió 25 százalékos vagy annál nagyobb piaci részesedéshez vezet, vagy ha a tőkeegyesités az 5 millió fontot meghaladja. A tilalmat - a bizottság javaslatára - a kereskedelmi miniszter mondja ki.

A *többi országban* az értesitési kötelezettség és a nyilvánosságra hozatal mellett a versenyjog "klasszikus" megoldását,

*A domináns piaci helyzetet akkor vélelmezi a Kartellhivatal, ha:

1. egy vállalat piaci részesedése meghaladja az egyharmadot és az éves forgalma több mint 250 millió márka, vagy ha
2. három, vagy kevesebb vállalat piaci részesedése meghaladja az 50 százalékot és az éves összforgalmuk több mint 150 millió márka, vagy ha
3. öt vagy kevesebb vállalat piaci részesedése meghaladja a 75 százalékot és az éves összforgalmuk több mint 100 millió márka.

**Az angol fuziókontrollra lásd S. N. *Frommel* - T. H. *Thompson* [12], 566-568. old.

a domináns helyzettel való "visszaélést" találhatjuk meg. Önmagában a domináns piaci helyzet nem kifogásolható, csak az tiltott, ha a vállalat a domináns helyzetét felhasználva valamely konkrét - versenyjogba ütköző - "csinyt" követ el.

ÁLLAMI VÁLLALATI TÍPUSOK ÉS IRÁNYÍTÁSUK

*Az állami vállalatok tipusai**

Az állami vállalat elnevezést nagyon óvatosan kell használnunk az érintett országok vonatkozásában. Egyrészt azért, mert az elnevezés mögött ilyen formában semmiféle jogi tartalom nincs, másrészt azért, mert az állami tulajdonban lévő, a közigazgatásból kinövő, vagy nacionalizált és a közérdek figyelembevételével gazdálkodó (egyben irányitási funkciókat is ellátó) vállalatoknak a gyakorlatban igen eltérő tipusai, változatos tartalmi és formai vonásai vannak.

Az állami vállalatnak megfelelően hangzó kifejezések igen eltérő formákat foglalnak magukban, és pusztán egy közgazdasági-szociológiai közös jellemzőre utalnak, arra, hogy e vállalatok (legalábbis részben) köztulajdonban vannak, igy akár rentabilitásra törekvő, akár profitorientált gazdálkodást folytatnak, akár gazdálkodó, akár igazgatási-gazdaságirányitási funkciót töltenek be, ezt a közérdeknek alárendelten, a közigazgatástól függően végzik.

Az elméleti irások és a gyakorlatibb célokra szánt munkák azonban sohasem mulasztják el megemliteni, hogy a közérdek, mint közös jellemző mellett, számtalan tipus, forma létezik, a vállalatok még az azonos tipusokon, formákon belül is igen eltérő természetüek.

E sokrétüség ellenére ugy tetszik, hogy - eltérő sullyal és hangsulyokkal - mindegyik országban kialakult két, többékevésbé autonom állami vállalati tipus. Lényeges lépés volt

*Az állami vállalatokra lásd *Sárközy* T. [30], 127-164. old., valamint W. *Friedmann* [10] és W. *Friedmann* - J. F. *Garner*[11].

ebben a folyamatban a közigazgatáson belüli rezsiüzemek kiválása az állami vállalati körből, az "önálló elszámolás"-ra, a pénzügyi autonómiára való törekvések elismerése, a rentabilitásra és bizonyos esetekben a profitszerzésre való törekvések támogatása.

Jogi szempontból két alapvető tipus különböztethető meg:

1. a *közigazgatási jogi formában* működő, ipari és kereskedelmi tevékenységet kifejtő *közintézmény* és

2. a *társasági jogi formában*, teljes, vagy többségi állami részvétellel működő vállalat.

A közjogi és a társasági forma szerinti megkülönböztetés nagyjából követi a vállalatok közigazgatástól való függőségének fokát, autonómiájuk mértékét, irányitásuk különbözőségét. Ugyanakkor a forgalomban mindkét tipus egyaránt a kereskedelmi jog általános szabályai szerint vesz részt. Tehát a közjogi vállalatok különös jogállása piaci kapcsolataikban, más vállalatokhoz, illetve a fogyasztókhoz való kapcsolataikban csak a kereskedelmi jog speciális (pl. közszolgáltatási) szabályaiban jelentkezik.

Az *első tipuson belül* alapvetően két formát különböztethetünk meg: a nem profitérdekeltségü vállalatokat, amelyek persze bizonyos rentabilitási követelményeknek alá vannak vetve, illetve a közérdeknek alárendelten profitirányultságu vállalatokat. A közjogi vállalatok körében ugyanakkor igen elterjedt a jogi személyiség szerinti megkülönböztetés. Igy a *régie* a francia jogban, az *Anstalt* a nyugatnémet jogban elvileg jogi személyiség nélküli szervezet, amely a közigazgatáson belül, "önálló elszámolással", saját költségvetéssel, saját vagyonnal (Sondervermögen) működik. Az kétségtelen, hogy ezek a szervezetek (mind a francia, mind a nyugatnémet posta, a nyugatnémet vasut) igen szoros, kötött kapcsolatban állnak a közigazgatással, jogi személyiségük tagadása azonban zavaróan hathat. Hiszen mindkét posta alkalmazottakat foglalkoztat, a fogyasztóval (sajátos) szerződéses kapcsolatban áll. Ugy tetszik tehát, hogy a jogi személyiség meglétének nincs nagy jelentősége, az csupán az államtól, a közigazgatástól való el-

különültséget fejezi ki, azt, hogy a vállalatot nem illetik meg az államra, a közigazgatás szervezeteire vonatkozó privilégiumok.

Igy a hagyományos rezsi-üzemek ma már csak helyi szinteken találhatók meg és valójában nem tartoznak az állami vállalatok körébe.

A *második típuson belül* is két formát találhatunk: az egyik - az alkalmazotti részvényeket nem tekintve - teljes mértékben állami tulajdonban van, a másik a vegyes (állami-magán) vállalat.

A vállalatok belső szervezete és vezetése

Általános, közös vonásként a kollektivitás jellemzi a vállalati szervezetet és vezetést. A felső szintü szervezetek formájukat tekintve a társasági jog szervezeteinek felelnek meg: *igazgató tanács*, vagy *felügyelő bizottság* és *igazgatóság* hivatott a vállalat vezetésére. (Vegyes vállalatok esetében természetesen a közgyülés is megtalálható.)

A szervezetek kialakitását, összetételét, jogkörét az egyes vállalatokat létrehozó jogszabályok (igen gyakran törvények) és alapszabályok rendezik.*

A közös vonás és egyben a magánvállalatoktól való eltérés abban áll, hogy a gazdaságirányitásban résztvevő közigazgatási szervek jogosultak a vezető testületek tagjainak kijelölésére, visszahivására, javadalmazásuk megállapitására, e testületek irányitására. Az alkalmazotti participáció az állami vállalatok körében elterjedtebb, mint a magánvállalatoknál.

A vegyes vállalatoknál elvileg az állami részesedés mértékéig illeti meg a közigazgatási szerveket a kijelölés és az

*Az állami vállalatok statutumait (a magánvállalatok alapszabályaihoz hasonlóan) nem állt módunkban elemezni. A gyüjteményes munkák csak a statutumok különbözőségeit, az egyes általános vonásokat emelik ki, de összehasonlitó tartalmi elemzés még egy országban sem készült.

irányitás joga, a valóságban azonban az a helyzet, hogy a részvénytulajdon mellett az alapszabály rendelkezései szinte mindig lehetővé teszik a részesedés mértékén tuli kijelölési jogosultságot és irányitási eszközöket. Erre a jelenségre igen jó példa a *Renault* és a *British Petroleum vezetése.**

A Renault (bár elnevezésében a régie szó szerepel) un. nemzeti vállalat, amelynek fő részvényese a francia állam. Igazgató tanácsa - a francia "érdekképviseleti" strukturának megfelelően - 17-19 tagból áll:

10 tag	a minisztériumokat (ipari, gazdasági, költségvetési, munkaügyi, közlekedésügyi és hadügyi) képviseli,
6 tag	személyes jogon vesz részt ugy, hogy 3 a fizikai dolgozók, 3 a mérnökök és vezető állásban lévők képviselője,
1-3 tag	a részvényekkel rendelkező alkalmazottak képviselője (egy 10 százalék alatti, kettő 10 és 20 százalék közötti, s három, ha 20 százalék fölötti részvény van alkalmazotti kézben).

Ha a tagokhoz hozzávesszük a kormány által kijelölt président directeur général-t, akkor láthatjuk, hogy a kormányzati gazdaságirányitás tulsulyban van. (Az alkalmazotti képviselőket is a kormány jelöli ki egy megadott listáról.)

A British Petroleum vegyes részesedésü vállalat. 1967-ig a többségi részvényes (51,6 százalék) az angol állam volt, utána részesedése 48,9 százalékra csökkent. Ennek ellenére a kormánynak - az alapszabály szerint - különleges jogai vannak az igazgatók kijelölésére, a Pénzügyminisztérium 2 tagja pedig mindenképpen részt vesz az igazgató tanácsban, ahol ráadásul vétójoggal rendelkeznek.

Az állami vállalatok közös vezetési jellemzőihez tartozik, hogy az állami és a vegyes szektorban is létrejöttek a vállalati csoportosulások, amelyekben a *holding szerepét* az állami

*A Renaultra lásd J. *Dufau* [7], 123. old., a British Petroleumra T. C. *Dainith* [5], 63-64. old.

vállalat látja el. Itt is igen sok tipussal, formával találkozunk: közös vonásuk az, hogy bármilyen állami vállalati tipus is a holding, a leányvállalatok mindig társasági formában müködnek. A holding szervezet többnyire irányitási feladatokat lát el (pl. Olaszországban és Ausztriában), de emellett maga is folytathat ipari, kereskedelmi, vagy pénzügyi tevékenységet (pl. a Renaultnak két hatalmas leányvállalata van, a Saviem és az S.N.R.).

Az irányitás és az ellenőrzés általános jellemzői

Az állami vállalatok irányitásában és ellenőrzésében a *kormányzati szint* a legerősebb. Általános jellemzője, hogy - bár jogilag megengedett - elsősorban nem a közigazgatáson belül használt általános direktivákkal és egyedi utasitásokkal operál, hanem közvetett *pénzügyi és személyzeti eszközökkel él.*

Az egyedi beavatkozások és utasitások mértéke országonként eltérő (igy pl. Angliában és Nyugat-Németországban csekély, Franciaországban és Olaszországban gyakoribb), ugyanakkor az informális eszközök mindenhol elterjedtek.

Összegezve az alábbi eszközcsoportok állnak rendelkezésre:

1. *személyzeti eszközök*: a vezető testületekbe való kijelölés és a visszahivás joga, a tagok javadalmazásának megállapitása;

2. *pénzügyi* eszközök: az *árrendszerre*, az *adózásra* való kormányzati befolyásolási képesség, a *támogatási* rendszer kialakitása és alkalmazása. (A támogatási rendszeren belül is igen sok forma létezik. Jogi szempontból érdekes, hogy egyre gyakrabban veszik igénybe a közigazgatási szerződés intézményét);

3. az üzletpolitikát érintő *általános direktiva*, a napi tevékenységre vonatkozó *egyedi utasitás*;

4. egyes jelentősebb igazgató tanácsi döntések esetében (nagyobb beruházás, hitelfelvétel, áremelés) *egyetértési jog* fenntartása.

A valóságban alkalmazott eszközök nagymértékben attól függnek, hogy milyen az adott vállalat tipusa, funkciója, milyen az adott ország általános gazdaságpolitikája, gazdaságirányitási rendszere. Akárhogyan is alakulnak ezek a tényezők, az alkalmazott eszközök többnyire *közvetett* jellegüek. (A közvetett-közvetlen megjelölés igen relativ tartalmu és semmiképpen sem azonositható a magyar gazdaságirányitásban használt közvetlen-közvetett fogalompárral.)

Az egyes országokra az is jellemző, hogy milyen szinten, mely szervek látják el az állami vállalatok irányitását. Három fő tipus létezik:

1. az *ágazati* minisztériumok és a *pénzügyminisztérium* közösen (Anglia, Nyugat-Németország, Svédország és Franciaország; bár Franciaországban a Gazdasági és Költségvetési Minisztérium inkább irányitási "csucsminisztériumnak" nevezhető);

2. speciálisan *erre a célra rendelt* közigazgatási szervezet (Olaszországban az Állami Vállalati érdekeltségek Minisztériuma, Ausztriában a Kancellári Hivatal);

3. társasági formában szervezett *közjogi holding* (a többszintes irányitás eszközeként Olaszországban és Ausztriában).

Az állami vállalatok ellenőrzésében a kormányzat mellett két fontos szerv játszik szerepet: a parlament és a számvevőszék.

A *parlament* szerepe az államositási törvények megalkotásában külön kiemelést érdemel. A törvényhozó testület ellenőrző funkcióját az egyes vállalatok helyzetéről zajló viták, az interpellációk, a vizsgálatok révén, különösen a költségvetés vitájában és elfogadásával gyakorolja. A nagyobb állami vállalatok, a holdingok költségvetése ugyanis az irányitást ellátó közigazgatási szerv költségvetésében elkülönitve kerül a parlament elé, az állami támogatásokra szánt keret is külön költségvetési tétel. A *költségvetésen keresztül* történő ellenőrzés hatékony módját többen megkérdőjelezik. Ugy tetszik, igen sok igazság áll a kritikák mögött: a kormány gazdaságpolitikai, gazdaságirányitási ellenőrzése a meglévő szabályok nélkül mégis jóval nehezebb lenne.

A parlamentek ellenőrzési tevékenységében az utóbbi időszakban jelentős szerepet kapnak a parlamenti *bizottságok*. Külön bizottságok foglalkoznak az állami szektorral és irányitásával, széles körü információszerzési lehetőségeik vannak, vizsgálatokat rendelhetnek el és folyamatosan értékelik az állami vállalatok eredményeit.

A *számvevőszék* a közigazgatáson belüli pénzügyi ellenőrzés keretében az állami vállalatok gazdálkodásának pénzügyi ellenőrzését látja el.

Az egyes országok jellemzői

Az érintett országok állami vállalatainak irányitását, vezetését igen nehéz általános, közös jellemzőkbe süriteni. A kép teljesebbé tétele érdekében az egyes országok lényeges és tipikus sajátosságait mutatjuk be.

A legismertebb a *francia* példa.* Az állami vállalatoknak négy formája ismert:

1. a *régie*, amely jogi személyiség nélküli, köztulajdonban lévő vállalat, közvetlenül a közigazgatási szervezetbe épülten folytat irányitó és ipari-kereskedelmi tevékenységet. Tulnyomórészt a helyi önkormányzatok és a helyi közigazgatás szervei, gazdasági sulyuk nem jelentős. A központi szervek alá tartozók saját költségvetéssel és viszonylagos önállósággal rendelkeznek (ilyen a posta, a P.T.T.);

2. az ipari, vagy kereskedelmi tevékenységet ellátó *közintézmény*, amely önálló jogi személyiséggel rendelkező, a közigazgatás által irányitott vállalat (pl. a Gaz de France, az Électricité de France, az O.R.T.F.);

3. a *nemzeti vállalat*, amely formájában kereskedelmi társaság, de - az alkalmazottakat leszámitva - az állam az egyetlen részvényese (pl. a Renault);

4. a *vegyes* (állami-magán) *társaság*, amelyben az állami részesedés az 50 százalékot meghaladja.

*A francia állami vállalatokra lásd J. *Auby* - R. *Ducos-Ader* [2], R. *Drago* [6], J. *Dufau* [7] és D. M. G. *Levy* [21].

A vállalatok *igazgató tanácsaira* mindegyik formában a háromoldalu érdekképviseleti rendszer jellemző (ld. a Renault példáját). A három tényező: a tulajdonosi (többségében állami) részvétel, az alkalmazotti és a fogyasztói képviselet. A három oldal sulya természetesen nem azonos, az állami, közigazgatási képviselet dominál. (Az 1966-1967-es vállalati reformjogszabályokat követően lehetőség nyilott a felügyelőbizottság-igazgatóság vezetési forma kialakitására is. Ezt azonban eddig csak egy állami vállalat, az E.M.C. választotta.)

A *vállalatirányitás* - a tutelle - formálisan Franciaországban rendelkezik a legszélesebb jogkörrel. Az előző pontban vázolt eszközök mindegyikét alkalmazzák. A gyakorlatban igen nagy szerepe van a Commissaire du Gouvernement-nak, aki a felügyeletet ellátó minisztert képviseli minden igazgató tanácsban és a Contrôleur d'Etat-nak, akit a pénzügyminiszter jelöl ki minden vállalathoz, s aki részt vesz a vállalati döntések meghozatalában, a pénzügyeket ellenőrzi. Meghatározott esetekben a Contrôleur d'Etat aláirása nélkül nem rendelkezhet a vállalati vezetés.

Az állami szektor irányitásának, szubvencionálásának kérdései igen vitatottak. 1967-ben széleskörü vizsgálat tárta fel a problémákat, amelynek eredménye, a Nora-jelentés,* kimutatta a vállalatok gazdasági autonómiájának elégtelenségét, az irányitási eszközök tulburjánzását és hatástalanságát, a támogatási rendszer egyenlőtlenségeit, áttekinthetetlenségét és káros hatásait. Több javaslatot terjesztett elő, amelyek közt az állami szektor irányitására a "programszerződéseket" ajánlotta. A kormány ezt követően három nagy vállalattal (Électricité de France, P.T.T. és az O.R.T.F.) szerződést is kötött, amelyekben az éves bevételek összetételét, növekedési ütemét, a beruházási hányad mértékét, a támogatások elveit és az igénybe vehető irányitási eszközöket 5 évre rögzitették. Ujabb programszerződések nem születtek, de a közigazgatás és a válla-

*Rapport sur les entreprises publiques. Documentation française, 1968. 4. sz.

latok közti szerződéses kapcsolatok egyéb formái ma is jelentős szerepet játszanak a francia gazdaságirányitásban.

*Olaszországban** az Állami Vállalati Érdekeltségek Minisztériuma és az állami holdingok gazdaságirányitó tevékenysége a legfontosabb jellemző vonás. A minisztérium az állami és vegyes vállalatok irányitását felső szinten koordinálja. Alá tartoznak a nagy állami holdingok, amelyek közül az IRI a legfontosabb, mivel az állami érdekeltségek háromnegyedét irányitja. Az IRI gazdaságirányitó közjogi szervezet társasági jogi formában. Külön költségvetése van, de nyeresége, illetve vesztesége a kincstáré. Az IRI és a többi holding irányitása három szinten történik. Ezek

a) az állami holding,

b) az alárendelt pénzügyi társaságok (az IRI esetében ágazati elv szerint hét pénzügyi társaság müködik),

c) az Rt. formában müködő, ipari vagy kereskedelmi tevékenységet ellátó vállalatok.

(Kivételesen előfordul, hogy egyes vállalatokat - pl. Alitalia, RAI - közvetlenül az IRI irányit.)

Az olasz állami szektor tehát igen széles körü és jelentős, amelyhez egyuttal egy terebélyes, többszintü, sokszor kifogásolt irányitási és szubvencionálási rendszer járul. Az olasz rendszer sajátosságai legfőképpen abból erednek, hogy az állami szektor és az állami gazdaságirányitás az olasz gazdaság nehéz peiródusaiban jött létre.

Olaszországhoz képest jó összehasonlitást ad *Ausztria* esete.** Az állami szektor itt is nagy sulyt képvisel, az irányitás szervezeti formái is több szempontból hasonlóak. De az osztrák állami szektor eltérő gazdasági és politikai körülmények között jött létre, ezért az irányitás formái közvetettebb eszközöket takarnak, az állami szektor jelentős része profitorientált, nem tulszubvencionált.

*Az olasz vállalatra lásd M. V. *Posner* - S. I. *Wolf* [26] és G. *Treves* [34].

**Az osztrák állami irányitásra lásd L. *Fröhler* [13] és K. *Wenger* [35].

Ausztriában az állami szektor irányitása a Kancellári Hivatal kezében összpontosul, az egyes minisztériumok a részvényesi jogokat gyakorolják. A kormányzati irányitást szervezetileg egy kereskedelmi társaság formájában létrehozott közjogi szervezet, az Österreichische Industrieverwaltungs AG közvetiti.

Az *angol*[*] állami szektor irányitása a felvázolt általános jellemzők szerint alakul, annak mindenkori meghatározója a gyakran változó munkáspárti, vagy tory gazdaságpolitika különbözősége.

Nyugat-Németországra[**] az állami szektor elenyészően kis szerepe a jellemző. A meglévő állami vállalatok irányitása nagyfoku autonómiát biztosit, a vállalatok vezetése decentralizált.

Svédországban[***] is hasonló a helyzet, azzal az eltéréssel, hogy a meglévő állami szektor irányitását, amelyet hét minisztérium lát el, koordinálatlannak tartják és a reformelképzelésekben az állami érdekeltség irányitására a holding megoldást tartják szükségesnek.

ÖSSZEGEZŐ MEGÁLLAPÍTÁSOK ÉS KÉT „MÓDSZERTANI" MEGJEGYZÉS

Ugy véljük, különösebb összegezés nélkül is kiderült, hogy a kollektivitás mind a tulajdonosi irányitásban, mind a vállalati vezetésben általános és döntő elem. Tulajdonképpen nem is az a kérdés, hogy érvényesül-e, szükséges-e a kollektivitás. Az igazi probléma abban áll, hogy a kollektivitás

[*] Lásd T. C. *Dainith* [5], J. F. *Garner* [14] és W. A. *Robson* [29].

[**] Lásd J. H. *Kaiser* [20].

[***] A svéd állami vállalatra lásd H. *Strömberg* [32].

milyen érdekek érvényesülését fejezi ki, az érdekek érvényesülése milyen irányitó és ellenőrző folyamatokban valósul meg.

A vizsgált hat ország megoldásai a kollektivizálódó magántulajdon és magánérdek érvényesülését az állami beavatkozásban és vállalatirányitó tevékenységben testet öltő közérdek és a participációs megoldásokban érvényre jutó munkavállalói és fogyasztói érdekek ellenőrzése mellett fejezik ki. Ebben az értelemben a kollektiv irányitás és vezetés valóban érdekpluralista. Ebből következően az *érdekpluralista irányitás* és *vezetés* a vizsgálat egyik legfontosabb tanulsága. A kollektivitásnak elsősorban ez az értelme és funkciója, nem pedig a koncentrált szakértelem biztositása.

Olyan tanulság ez persze, amelyre a hazai viszonyok között - domináns magántulajdon és magánérdek hiányában - nehéz épiteni. Az állami vállalatok nyugati megoldásai jórészt ugyancsak az érdekpluralitásra, valamint a gazdaságirányitás politikai sulyára és korlátaira mutatnak rá.

E tanulságokhoz kapcsolódnak "módszertani" megjegyzéseink is. Az egyes intézmények tárgyalása során több izben felmerült, hogy a formális jogi megoldások mellett informális irányitási és vezetési eszközök is kialakulnak, a formális kereteken belül a jog szempontjából informális erők is létrejönnek. (A management szerepe jóval nagyobb, mint ahogy azt a jogi rendelkezések sejtetik, a munkavállalók nemcsak a formális participáció, hanem - a szakszervezetek révén - szabályozatlan területeken is "ellensulyt" jelentenek, a nagyvállalatok nemcsak a koncentráció előnyei kedvéért tömörülnek, hanem érdekképviseleti, politikai szervezeteket is létrehoznak.) Mindebből azonban nem vonhatunk le olyan következtetést, hogy a formális és az informális intézmények közti távolság lebecsülhető probléma. Ha a formális jogi eszközöknek valóban regulativ szerepet szánunk, akkor a formális és az informális eszközök közt bizonyos mértékü összhangnak feltétlenül kell lennie, mert a feltünően mély szakadék a jog regulativ funkciójának elhalványodását eredményezi.

A másik "módszertani" megjegyzés az összehasonlító vizsgálat eredményeinek hazai összehasonlithatóságát, adaptálhatóságát érinti.

A bevezetőben emlitettük, hogy az érintett országok jogi megoldásai nagymértékben rendszerspecifikusak. Az adaptálhatóság ezért igen gondos elemzést igényel, mert a "jót" alkalmazó és a "rosszat" elvető megoldás ebben az esetben sem könnyen járható ut: a "jó" és a "rossz" többnyire az adott rendszer elválaszthatatlan része. Gazdag tanulságokkal szolgálhat, de ha e kétarcu tulajdonságával nem vagyunk tisztában, akkor könnyen előfordulhat, hogy a "jó" akarása végül is "rosszra" vezet.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] *Amram*, G.: Code complet et commentaire des sociétés civiles et commerciales. Paris, 1978.

[2] *Auby*, J. - *Ducos-Ader*, R.: Grands services publiques et entreprises nationales. Paris, 1969.

[3] *Baur*, J.: The control of mergers between large, financially strong firms in West Germany. in: Mestmäcker, E. J. - Richter, R. (ed.)

[4] *Berle*, A. A. - *Means*, C. C.: The modern corporation and private property. New York, 1932.

[5] *Dainith*, T. C.: The mixed enterprise in the United Kingdom. in: Friedmann, W. - Garner, J. F. (ed.)

[6] *Drago*, R.: Public enterprises in France. in: Friedmann,W.- Garner, J.F. (ed.)

[7] *Dufau*, J.: Les entreprises publiques. Paris, 1973.

[8] *Emmerich*, V. - *Sonnenschein*, J.: Konzernrecht. München, 1973.

[9] *Fischer*, J.: Schwedisches Handels- und Wirtschaftsrecht mit Verfahrensrecht. Heidelberg, 1978.

[10] *Friedmann*, W. (ed.): Public and private enterprise in mixed economy. New York, 1974.

[11] *Friedmann*, W. - *Garner*, J.F. (ed.): Government enterprise. London, 1970.

[12] *Frommel*, S. N. - *Thompson*, T. H.: Company law in Europe. London-Deventer, 1975.

[13] *Fröhler*, L.: Das Wirtschaftsrecht als Instrument der Wirtschaftspolitik. Wien, 1969.

[14] *Garner*, J. F.: Public corporations in the United Kingdom. in: Friedmann, W. - Garner, J. F. (ed.)

[15] *Guyenot*, J.: Les contrats de groupement d'intérêt économique. Paris, 1970.

[16] *Guyon*, J. - *Coquerau*, G.: Le groupement d'intérêt économique. Paris, 1969.

[17] *Hémard*, J. - *Terré*, F. - *Mabilat*, P.: Sociétés commerciales. Paris, 1972.

[18] *Houghton*, Ch. de (ed.): The company (Law, structure and reform in eleven countries). London, 1970.

[19] *Jacquemin*, A.: Économie industrielle Européenne (Structures de marché et stratégies d'entreprise). Paris, 1975.

[20] *Kaiser*, J. H.: Public enterprise in Germany. in: Friedmann, W. - Garner, J. F. (ed.)

[21] *Levy*, D. M. G.: Control of public enterprise in France. in: Friedmann, W. - Garner, J. F. (ed.)

[22] *Meinhardt*, P.: Company law in Europe. 2nd ed. Epping, Essex, 1978.

[23] *Mestmäcker*, E. J.: Europäisches Wettbewerbrecht. München, 1974.

[24] *Mestmäcker*, E. J. - *Richter*, R. (ed.): Competition policy: German and American experience. A Symposium. Megjelent a Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 136. kötet 3. (1980) számában.

[25] *Ott*, C.: Recht und Realität der Unternehmenskorporation. Ein Beitrag zur Theorie der juristischen Person. Tübingen, 1977.

[26] *Posner*, M. V. - *Wolf*, S. I.: Italian public enterprise. Cambridge, Mass. 1967.

[27] *Raiser*, Th.: Das Unternehmen als Organisation. Berlin, 1969.

[28] *Reinhardt*, R.: Gesellschaftsrecht. Tübingen, 1973.

[29] *Robson*, W. A.: Ministerial control of the nationalized industries. in: Friedmann, W. - Garner, J. F. (ed.)

[30] *Sárközy*, T.: A szocialista vállalat jogtudományi alapjaihoz. Budapest, 1981.

[31] *Schmitthof*, C. M. - *Thompson*, J. H. (ed.): Palmer's company law. 21st ed. London, 1968.

[32] *Strömberg*, H.: The public corporation in Sweden. in: Friedmann, W. - Garner, J. F. (ed.)

[33] *Szabó*, K.: A nagyvállalati kihivás. Budapest, 1974.

[34] *Treves*, G.: The public corporation in Italy. in: Friedmann, W. - Garner, J. H. (ed.)

[35] *Wenger*, K.: Die öffentliche Unternehmung. Wien, 1969.

[36] *Wirtschaftsgesetze*. Textsammlung für Juristen und Wirtschaftsfachleute. München, 1971.

BIBLIOTHECA ACADEMIAE SCIENTIARUM HUNGARICAE
MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADÉMIA Könyvtára

E sorazatban megjelent:

1. ROTT NÁNDOR: Az angol beruházási rendszer
2. HAVAS GÁBOR — TILLY KÁROLY: A francia állam szerepe a beruházásokban
3. DÉNES JÁNOS: Beruházások az Egyesült Államokban
4. ROTT NÁNDOR: Az olasz beruházási rendszer
5. BENET IVÁN: A szovjet mezőgazdaság fejlődésének néhány kérdése 1960 után

150

HU ISSN 0324-2706

Felelős kiadó: Földi Tamás
Fedélterv: Gyene Ida
Terjedelem: 13,75

Hozott anyagról sokszorosítva

8213283 MTA KESZ Sokszorosító, Budapest. F.v.: dr. Héczey Lászlóné