
BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI ÉS
ÁLLAMIGAZGATÁSI EGYETEM

VÁLLALATKORMÁNYZÁS

Ph.D. ÉRTEKEZÉS

Bartók István

Budapest 2001.

Bartók István

Vállalkozásmenedzés

Vállalatgazdaságtan Tanszék

Témavezető: Bayer József

Copyright©2001 Bartók István
BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI ÉS
ÁLLAMIGAZGATÁSI EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTANI PH.D PROGRAM

Vállalkormányzás

Ph.D ÉRTEKEZÉS

Bartók István

Budapest 2001.

Tartalomjegyzék

<u>1</u>	<u>A TÉMA VÁLASZTÁSÁNAK HÁTTERE</u>	9
<u>2</u>	<u>BEVEZETÉS</u>	12
2.1	<u>AZ 1980-AS ÉVEK PÉNZÜGYI FORRADALMA</u>	12
2.2	<u>A RÉSZVÉNYTÁRSASÁGOK MŰKÖDTETÉSÉNEK HAGYOMÁNYOS MODELLE AZ EGYESÜLT ÁLLAMOKBAN</u>	16
2.2.1	<u>A részvényesek</u>	16
2.2.2	<u>A menedzsment</u>	17
2.2.3	<u>Az igazgatóság</u>	17
2.3	<u>ÚJ MODELLEK SZÜLETŐBEN</u>	19
2.3.1	<u>Tulajdonosok</u>	19
2.3.2	<u>Menedzserek</u>	20
2.3.3	<u>Igazgatóság</u>	21
2.4	<u>AZ EURÓPAI FEJLEMÉNYEK</u>	22
<u>3</u>	<u>A VÁLLALATKORMÁNYZÁS KÉRDÉSKÖRÉNEK ELMÉLETI HÁTTERE, A KÖZGAZDASÁGTAN VÁLLALATFELFOGÁSA</u>	24
3.1	<u>COASE HOZZÁJÁRULÁSA A VÁLLALATELMÉLET FEJLŐDÉSÉHEZ</u>	26
3.2	<u>TÁMADÁSOK A KÖZGAZDASÁGTAN ALAPFELTÉTELEI ELLEN</u>	28
3.3	<u>AZ INFORMÁCIÓ KÖZGAZDASÁGTANA</u>	29
3.4	<u>A DÖNTÉSEK RACIONALITÁSA</u>	32
3.5	<u>AZ EVOLUCIONALISTA ISKOLA</u>	34
3.6	<u>AZ INTÉZMÉNYI KÖZGAZDASÁGTAN</u>	36
3.7	<u>AZ ÚJ INTÉZMÉNYI KÖZGAZDASÁGTAN</u>	37
3.8	<u>A TRANZAKCIÓS KÖLTSÉGEK GAZDASÁGTANA VÁLLALATKORMÁNYZÁSI FELFOGÁSA</u>	40
3.8.1	<u>Mely érintetti kör érdekeit szolgálja az igazgatóság?</u>	43
<u>4</u>	<u>A MAGYAR VÁLLALATKORMÁNYZÁSI GYAKORLAT</u>	46
4.1	<u>A KUTATÁS MÓDSZEREI</u>	46

<u>4.1.1 A keretet adó versenyképesség kutatás</u>	46
<u>4.1.2 A versenyképesség kutatás kérdőíve</u>	47
<u>4.1.3 A minta</u>	49
<u>4.2 A RÉSZVÉNYTÁRSASÁGOK JELLEMZŐI: A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY ÉS STRATÉGIA KAPCSOLATA</u>	50
<u>4.2.1 A vállalati teljesítmény jellemzői</u>	53
<u>4.2.2 Teljesítményfaktorok a részvénytársaságoknál</u>	56
<u>4.2.3 A stratégiai változók hierarchikus klaszterezése</u>	61
<u>4.2.4 A kapott eredmények összevetése hasonló vizsgálatokkal</u>	63
<u>4.2.5 A részvénytársaságok stratégia és teljesítmény klaszterei</u>	67
<u>4.2.6 A részvénytársaságok méret és tulajdonosi megoszlása</u>	70
<u>4.3 A TESTÜLETI VEZETÉS JELLEMZŐI</u>	73
<u>4.3.1 A vállalatkormányzás meghatározása</u>	73
<u>4.3.2 A vállalatkormányzási kérdőív</u>	76
<u>4.3.3 Az igazgatósági ülések gyakorisága</u>	84
<u>4.3.4 Az igazgatóság kapcsolata más döntéshozó testületekkel</u>	85
<u>4.3.5 Az igazgatóság tevékenysége</u>	87
<u>4.3.6 Munkamegosztás az igazgatóságon belül</u>	103
<u>4.4 A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE</u>	106
<u>4.4.1 Az igazgatóságok alapjellemzői</u>	107
<u>4.4.2 Az igazgatóságok tevékenysége</u>	109
<u>4.4.3 Az empirikus kutatás eredményeinek összegzése</u>	114
<u>4.5 A VÁLLALATKORMÁNYZÁSI GYAKORLATOT BEFOLYÁSOLÓ MAGYAR GAZDASÁGI INTÉZMÉNYRENDSZER ÉS GAZDASÁGPOLITIKAI KÖRNYEZET</u>	116
<u>4.5.1 A piacgazdaság kiépülése</u>	116
<u>4.5.2 A piaci verseny</u>	118
<u>4.5.3 Privatizáció</u>	120
<u>4.5.4 A külkereskedelem átrendeződése</u>	123
<u>4.5.5 Kapcsolatok az Európai Unióval</u>	124
<u>4.5.6 Kereskedelempolitika, exporttámogatással megvalósított vállalati növekedési stratégiák</u>	125

4.5.7	<i>Külföldi tőke, multinacionális vállalatok</i>	126
4.5.8	<i>Fontos feladat a piac, a szabályozás és a piaci intézmények fejlesztése</i>	128
4.5.9	<i>Nyitottság, szabadság vs. beavatkozás, védelem</i>	129
4.5.10	<i>Hosszú távú gazdaságfejlesztési elképzelések, tudatos gazdasági stratégia</i>	130
4.6	<u>TOVÁBBI KUTATÁSI KÉRDÉSEK</u>	131
5	<u>IRODALOM</u>	133
6	<u>MELLÉKLETEK</u>	147
6.1	<u>TÁRSASÁGIRÁNYÍTÁS, VÁLLALATKORMÁNYZÁS</u>	147
6.2	<u>JAVASLATOK A VÁLLALATKORMÁNYZÁS REFORMJÁRA</u>	150

„Votaképpen talán a valóságos világ a legtermékenyebb forrása az alapos tudományos vizsgálatot igénylő, jól elemezhető, kutatási kérdéseknek.”

Herbert Simon

1 A téma választásának háttere

A gyarapodó számú kézikönyvek és ajánlások, valamint a téma gyors ütemben bővülő szakirodalma egyaránt bizonyítják, hogy a vállalkormányzás kérdéseivel kapcsolatos érdeklődés növekvőben van. Különösen nagy aktivitás tapasztalható a területen az elmúlt pár esztendőben, melyek során a kérdéskör a fejlődő országok egész sorában a figyelem középpontjába került. A témával foglalkozók csoportja meglehetősen színes, változatos képet nyújt. Megtalálhatjuk közöttük a befektetőket, üzletembereket csakúgy mint az állami szabályozásért és jogalkotásért felelős intézményeket, nagy nemzetközi szervezeteket és természetesen a tudományos élet képviselőit is. A hirtelen felcsapó érdeklődés mögött a globalizáció erősödése és ezen belül a nemzetközi tőkeáramlás szerepének növekedése áll. A fejlődő országok vállalataiba befektetők körében felmerül a külföldi befektetések hatásosabb ellenőrzésének igénye vagy legalábbis szeretnék elérni a befektetők által ismert hazai gyakorlat és az adott fejlődő országban alkalmazott szabályok közelítését.

A vállalkormányzás alapproblémáját az a kérdés jelenti, hogy milyen módon lehet elkerülni vagy legalábbis a kockázatát mérsékelni, hogy a vállalatok menedzserei a befektetők és a vállalat tulajdonosai érdekeit sértő módon vezessék a rájuk bízott vállalatot? A kérdés tudományosabb megfogalmazása úgy szól, hogy keressük az emberi viselkedés sajátosságai: az opportunizmus

és a korlátozott racionalitás, valamint a gazdasági tevékenységbe bevont egyes eszközök reláció specifikus volta (Williamson, O. [1985], Demsetz, H. [1988], Fama, E.F. - Jensen, M.C. [1983]) következtében fellépő hátrányok ésszerű csökkentésének intézményi és szervezeti megoldásait. A megoldások keresésekor figyelembe kell venni, hogy a fellépő problémák függenek a környezettől, a hagyományoktól, az érintett felek viselkedésétől, így egységes kezelésük nem lehetséges.

A vállalatkezelési vállalati gyakorlatának tanulmányozása során tulajdonképpen arra vagyunk kíváncsiak, hogy a vállalati döntési folyamatok hogyan működnek, a vállalatokat irányító testületek és a bennük helyet foglaló vezetők milyen módon befolyásolják a vállalat tevékenységét. Kitüntetett szereppel bírnak a vállalati döntéshozatalban a vállalat legfelső irányító testületei, melyek a részvénytársasági forma esetében: az igazgatóság és a felügyelő bizottság. Ezen testületek hivatottak arra, hogy közvetítsenek a tulajdonos és a menedzsment között, és fontosabb ill. hosszabb távú hatással bíró döntéseik meghozatala során értékeljék és figyelembe vegyék a vállalati működés érintettjei érdekeit és véleményét.

A téma magyar irodalma meglehetősen szűkös. Ugyan több cikk, ill. könyvfejezet is foglalkozik a kérdéskörrel (Török [1995, 1998], Bartók [1996], Angyal [1997, 1998], Bögel-Salamonné [1997] pp. 203-218.) mégis azt mondhatjuk, a téma jelentőségéhez képest igen kis súllyal szerepel a magyar szakirodalomban és még kevesebb információ áll rendelkezésre a mai magyar gyakorlatról. Jelen tanulmány kísérletet tesz a magyar helyzet feltárására néhány vonatkozásban.

A dolgozat témájának választásához hozzásegített, hogy az 1980-as évek végén az 1990-es évek elején felerősödött a vita az Egyesült Államokban működő részvénytársaságok testületi vezetésének gyakorlatáról. Ez némi késéssel, de nagyjából egy időben zajlott a tőkepiacokon bekövetkező jelentős

átrendeződéssel, amely az intézményi befektetők szerepének jelentős növekedését hozta magával.

A téma választásában személyes tényezők is közrejátszottak. Még egyetemista koromban a Rajk László Szakkollégiumban kezdtem el foglalkozni és később a Marx Károly, majd Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan tanszékén folytattam a vállalatok és a politikai rendszer összefüggéseinek és ezen összefüggések gazdasági hatásainak a tanulmányozását Chikán Attila irányításával. Szintén ebben az időszakban Kindler József vezetésével betekintést nyerhettem a közösségi és csoportos döntések elméletébe. A kilencvenes évek elején az új intézményi közgazdaságtan által felvetett kérdésekről Prágában rendezett műhelyvita, amelyen alkalmam volt személyesen is megismerkedni az iskola neves képviselőivel, köztük Armen Alchiannel strukturálta addig is meglévő érdeklődésemet a gazdasági intézmények szerepéről. A kilencvenes évek elejétől több alkalommal hosszabb-rövidebb időt tölthettem Soros ösztöndíjjal és a Tempus program által nyújtott támogatással a London School of Economics Social Psychology tanszékén, ahol Patrick Humphreys segítségével lehetőségem volt elmélyülni elméleti kérdésekben és megismerni az angol gyakorlatot. Szintén személyes jellegű indok a téma választásához, hogy különféle irányító testületek tagjaként kíváncsi voltam más vállalatok és szervezetek ezen a területen szerzett tapasztalataira és gyakorlatára. Ezen felül feltétlen meg kell említenem, hogy Carliss Baldwin és Michael Jensen órái a Harvard Business Schoolon segítséget nyújtottak és ösztönzést jelentettek arra, hogy foglalkozzak ezekkel a kérdésekkel.

2 Bevezetés

A bevezetés a tőkepiacon és a vállalatoknál kialakulóban lévő új helyzet főbb vonalakban történő ismertetésére, néhány fontosnak ítélt összefüggés bemutatására szorítkozik főként az Egyesült Államok példáján. A nemzetközi tőkepiacon betöltött szerepe miatt önmagában véve is rendkívül érdekes és tanulságos az Egyesült Államok gyakorlatának és a szabályozó környezet működését és fejlődését erőteljesen befolyásoló tényezők vizsgálata.

2.1 Az 1980-as évek pénzügyi forradalma

Lehet, hogy túlzás forradalomról beszélni, mindenesetre az események jelentősen átformálták a részvénytársaságok világát az Egyesült Államokban. Mi is történt valójában? A nyolcvanas évek a hitelből történő felvásárlások időszaka. Önmagában véve ez nem hangzik különösebben megrázóan, de ha megnézzük, hogy mi van mögötte akkor világossá válik jelentősége. Maga a hitelből történő felvásárlás egy viszonylag egyszerűen leírható képlet. Egy tőzsdén jegyzett vállalat részvényeseinek vételi ajánlatot tesznek. A vásárló, a vételhez hitelt szerez, melynek fedezetét maga a megvásárolandó vállalat képezi. Ha a részvényeseknek tetszik az ajánlat, akkor elfogadják és létrejön az üzlet. A vállalat kikerül a tőzsdéről és az új tulajdonosok megpróbálják valamilyen módon átszervezni azt. A történetet végiggondolva rögtön felmerül két kérdés: mi értelme van egy tőzsdén jegyzett cégből zártkörű vállalatot csinálni és hogyan lehet ehhez a dologhoz pénzt szerezni?

Kezdjük az első kérdéssel. A tőzsdén lévő társaságok működése a nyilvánosság ellenőrzése mellett megy végbe, biztosítandó, hogy a részvényesek időben és megfelelő módon tudomást szerezzenek a befektetésüket érintő fontos kérdésekről. Ez a nyilvánosság egyben

lehetőséget teremt arra, hogy kívülállók, részvényel nem rendelkezők is elég mélyreható információkhoz jussanak az egyes vállalatokról. A kívülállók természetesen élnek is a lehetőséggel és a Wall Streeti befektetők részletes elemzéseket végeznek befektetési lehetőségek után kutatva. Azon vállalatok, melyek teljesítménye elmarad attól, ami számukra elérhető volna, vagy pedig nem vesznek észre olyan új üzleti lehetőségeket, melyek a vállalat értékét növelnék felvásárlási célponttá válnak (Burroughs, B. – Helyar, J. [1990]). Egy külső, vagy éppen belső befektető kialakít egy üzleti elképzelést arra vonatkozólag, hogy miként volna növelhető egy vállalat értéke (Stewart, G.B.III. [1990] és Copeland, T – Koller, T. – Murrin, J. [1994]). Erre az üzleti tervre támaszkodva a befektető olyan árajánlatot tesz, mely rendszerint jelentősen meghaladja a részvény aktuális árfolyamát. A magas ár csábító a részvénytulajdonosok számára, akik többnyire nem azonnal mennek bele az üzletbe, hanem kívárnak, hátha akad egy jobb ajánlat. Ha a felvásárlás sikerül, az új tulajdonos megpróbálja üzleti tervét megvalósítani és a vállalat feljavításával nyereséget elérni. A tranzakció során a vállalat életében bekövetkező változások miatt a cég többnyire már nem felel meg a nyilvános jegyzés követelményeinek, így zártkörűvé válik.

A hogyan finanszírozható egy ilyen típusú üzlet kérdésének megválaszolásával jutunk el a piaci intézmények átalakulásának témaköréhez. A hitelből történő kivásárláshoz mindenképpen sok pénzre van szükség mivel a tőzsdén nagyon kicsi cégeket nem jegyeznek, időnként viszont tényleg csillagászati összegek fordulnak meg egy-egy ügylet kapcsán. Ráadásul az ilyen ügyletek kockázata arányban áll az elérhető haszonnal, tehát mindkettő elég magas. Így olyan befektetőre van szükség, aki rendelkezik nagy mennyiségű likvid tőkével és azt képes és hajlandó nagy kockázat vállalása mellett is befektetni. Ezen kritériumoknak leginkább az intézményi befektetők tesznek eleget. Emellett szükség van olyan pénzügyi eszközök kifejlesztésére is, amelyek lehetővé teszik az ilyen típusú ügyletek technikai lebonyolítását. Ezeket az eszközöket a különféle magas hozamú kötvények (bóvlikötvények)

és egyéb a részvényhez közelálló jellegű de hitel-viszonyt megtestesítő papírok jelentik.

Visszatérve a hitelből történő felvásárlás egyik főszereplőjéhez, a különféle intézményi befektetők, melyek közül a legnagyobb szereppel a nyugdíjalapok rendelkeznek több évtizedes fejlődés, növekedés eredményeként komoly súlyra tettek szert a részvényt piacon. A nyolcvanas évek végére a részvények több mint 40%-a került intézményi befektetők kezébe az Egyesült Államokban (Jensen [1989], 62.o.). Ez kétféle módon is elősegítette a felvásárlások kialakulását. Egyfelől lehetőséget teremtett a finanszírozás megoldására; másfelől megkönnyítette az adás-vétel létrejöttét mind technikai értelemben a lebonyolítást illetően, mind pedig az ügylet esélyeinek növelésén keresztül. Ugyanis az intézményi befektető jelenléte növeli az átvételi ügyletek megvalósulásának esélyeit azáltal, hogy a befektetési alapok menedzserei szinte kötelességüknek érzik, hogy elfogadjanak illetve ne utasítsanak vissza egy jónak tűnő vagyis magas vételárat tartalmazó ajánlatot. A befektetési alapok többnyire nem csekély részesedéssel rendelkeznek a társaságokban, így ez azt jelenti hogy viszonylag kevés tulajdonossal kell tárgyalni (Pound [1992]). Az pedig könnyen belátható, hogy nem mindegy, hogy öt-tíz vagy több ezer tulajdonost kell meggyőzni. Ráadásul, ha a nagy tulajdoni részesedéssel bíró alapok ráállnak az üzletre, akkor a kistulajdonosok többnyire követik őket.

Látjuk tehát, hogy az intézményi befektetők jelenléte átalakítja a piacot. Jay Light félig tréfás jóslata szerint “a jelenlegi trend fennmaradása esetén az utolsó egyéni tulajdonban lévő, nyilvános kereskedelemben forgalmazott közönséges részvényt 2003-ban fogják eladni” (Jensen [1989], 62.o.). Jelenleg nem látszik, hogy van-e és ha igen, akkor hol van az intézményi befektetők piaci térnyerésének határa. Michael Jensen [1989] egyenesen a nyilvános részvénytársaság alkonyáról beszél. Álláspontja szerint a kisbefektetőkre építő nyilvános részvénytársasági formán túlhaladott az idő. A nyolcvanas évek

felvásárlási hulláma azt mutatja, hogy a részvénytársasági forma hatékonysága visszaesett, nem biztosítja többé a tulajdonosok érdekeinek megfelelő képviseletét. A kistulajdonosok helyébe az intézményi befektetők lépnek, a nyilvános részvénytársaság helyébe pedig az intézményi befektetők által alapított társaságok (LBO association). Természetesen ezt az álláspontot sokan túlzónak, leegyszerűsítettnek, megalapozatlannak találják és a tőzsdei adatok sem igazolják, bár meg kell jegyezni, hogy az intézményi befektetők szerepe kétségkívül erősödik (New York Stock Exchange [1998]). Elég erős érvnek látszik az, hogy amennyiben megszűnik a részvények nyilvános kereskedelme az egyben a piacon naponta meghatározott, fontos jelzésként is szolgáló, nagyjából objektív részvényárfolyam elvesztését is jelenti (Rappaport [1990]). Hozzátehetjük ehhez, hogy általános vélemény miszerint a részvénytársaságok átlagosan és hosszabb időszakban értékelve elég pontosan méri a vállalatok értékét. Tehát vannak hullámzások, előfordulhat hogy a piac egyes vállalatokat alul- vagy felülértékel, de hosszabb távon korigálja önmagát és a részvényárfolyamok alakulásának trendje a vállalatok értékének változását mutatja. Mindenesetre ha elvetjük is azt az álláspontot, hogy a nyilvános jegyzés órái meg vannak számlálva annyit biztosan állíthatunk, hogy a tulajdonosi struktúra átalakulóban van és létrejött a vállalatok vezetéséért, irányításáért versengők sajátos piaca. Mindez megváltoztatja a részvénytársaságok működését, a menedzsment és a tulajdonosok magatartását.

2.2 A részvénytársaságok működtetésének hagyományos modellje az Egyesült Államokban

Bár a nyolcvanas évek felvásárlási láza nem teljesen példa nélküli az amerikai részvénytársaságok történetében (Pound [1992]) és gazdasági illetve politikai megrázkódtatásoktól közel sem mentes az USA gazdaságtörténete, mégis egészen az 1990-es évek elejéig egy sok évtizedes vezetési modell szerint igazgatták a részvénytársaságokat (Pound [1995]). Némileg leegyszerűsítve a viszonyokat a modell a következőképpen működött: a részvényesek távol tartották magukat a társaságok irányításától, a menedzserek döntöttek stratégiai és operatív ügyekben egyaránt, az igazgatótanács pedig elfogadta a menedzsment előterjesztéseit.

2.2.1 A részvényesek

A sok kisorosztályos (több tízezer vagy éppen millió) számára nincs mód arra, hogy közvetlenül beleszóljanak társaságuk viselt dolgaiba (Berle, A.A. – Means, G.C. [1932]). Jellemzően a részvény árfolyamát és a nyilvános híradásokat figyelve döntenek arról, hogy megtartják-e a részvényt . A piac nagy és likvid, sokan kereskednek, nem nehéz megszabadulni a részvénytől ha valaki már nem lát benne fantáziát. A kisorosztályosok nem is igazán törekszenek arra, hogy aktív szerepet játszanak, nem éri meg számukra. Hozzá kell tenni ehhez, hogy az amerikai felfogás szerint a részvényesnek nem is feladata a napi ügyekbe történő beleszólás, ez kizárólagosan a menedzsment hatáskörét képezi. A jelentősebb összegeket beruházók (ez sokszor a részvényesek pusztán egy-két ezreléke) már elmennek vagy elküldik képviselőiket a szokásos évi közgyűlésekre és ott próbálnak tájékozódni illetve befolyásolni az eseményeket (The California Public Employees’ Retirement System [1998,

a,b]). Az utóbbi részvényesi kör, jelentősebb elkötelezettségénél fogva hajlandó támadást indítani a mindenkori menedzsment ellen, ha úgy látja hogy a társaság teljesítménye nem megfelelő, vagy a társaság működésére vonatkozó alternatív elképzeléssel rendelkezik.

2.2.2 A menedzsment

A menedzsment a társaságok irányításának igazi letéteményese. A céget kezében tartó főszereplő a vezérigazgató, aki többnyire egyben az igazgatóság elnöki tisztét is betölti. Egészen addig amíg a dolgok rendben mennek, vagyis a cég nyereséges és megfelelő osztalékot fizet, természetesen a részvényárfolyam töretlen emelkedése mellett, az elnök-vezérigazgató a legmagasabb rangú közvetlen munkatársakkal karöltve tulajdonképpen azt tehet, ami tetszik. A részvényesek és az igazgatóság a menedzsment szűrőjén keresztül kapja az információkat, ráadásul az eljuttatott információ még csak nem is feltétlen a teljes felső vezetés nézeteit tükrözi, hanem előfordulhat, hogy főként csak az elnök-vezérigazgató által sugallni kívánt képet. Ennek a hatalmi központnak a tényleges ellensúlyát a részvénytőke független értéktétele képezi (Berle, A.A. – Means, G.C. [1932]).

2.2.3 Az igazgatóság

A hagyományos modell szerint az igazgatóság feladata a menedzsment munkájának figyelemmel követése valamint a menedzsment értékelése, alkalmazása és elbocsátása. Az igazgatóságok a felső szintű vezetés tagjaiból és külsősökből tevődnek össze, létszámuk egy nagyvállalatnál jellemzően 10-14 fő körül alakul. Az átlagos összetétel a kilencvenes évek elején kilenc külső

és három belső igazgató (Salmon [1993]). Az igazgatóságok funkcióikat úgy teljesítik a gyakorlatban, hogy többnyire évente néhány (négy-hat) alkalommal üléseznek. Az üléseken meghallgatják a vezérigazgató és szükség szerint a menedzsment egyéb tagjainak előterjesztéseit, informálódnak és döntést hoznak. A teljes üléseken kívül az igazgatóság egyes tagjai találkoznak egymással a bizottsági munka során. A társaságok igazgatóságai általában három bizottságot alakítanak: az ellenőrző (audit), a honorárium (compensation) és a jelölő bizottságot. Az ellenőrző bizottság feladata annak figyelemmel követése és biztosítása, hogy a cégről publikált, főként pénzügyi információk megfelelnek a valóságnak. Az értékpapír felügyelet (SEC) előírásai szerint ennek a bizottságnak külső igazgatókból kell állnia. A honorárium bizottság a vezérigazgató és az igazgatósági tag felső menedzsment javadalmazására hivatott javaslatot tenni. A jelölő bizottság a személyi kérdésekkel foglalkozik.

A probléma a hagyományos igazgatósági működéssel kapcsolatban az, hogy tevékenysége sok esetben meglehetősen formális. Ezen nem lehet csodálkozni, ha mérlegeljük, hogy az igazgatóság külső tagjait sok esetben baráti alapon az elnök-vezérigazgató jelöli, így sok esetben erős elkötelezettség alakul ki. Másrészt a külső tagok elsősorban a menedzser igazgatósági tagoktól kapnak információt a társaság működéséről, így eleve kicsi az esélye, hogy időben észleljék a közelgő veszélyeket. Ráadásul az amerikai gyakorlat szerint az igazgatóságnak de a részvényeseknek is jóformán csak a pénzügyi helyzetről nyújtanak érdemi információt, míg a kereskedelmi, marketing, termelési területeket egyfajta “stratégiai szintű” homály fedi. Így nem lehet csodálkozni azon, hogy elég nagy horderejű gondoknak kell megjelenniük a cég életében ahhoz, hogy az igazgatóság aktivizálódjék, ami többnyire fejcserekhez vezet.

2.3 Új modellek születőben

A nyolcvanas évek felvásárlási hulláma a részvénytőpiacon lezajlott átstrukturálódáson túl nem csak a tulajdonos-változáson átment vállalatok életében hagyott nyomot, hanem befolyást gyakorolt az egész vállalati szférára. Ennek egyik oka, hogy senki sem érezheti magát biztonságban a piac felől érkező külső támadásokkal szemben, bármelyik nyilvános részvénytársaság átvételi célponttá válhat, beleértve az igazán nagyokat is. Másfelől a sikeres vállalatoknál is (éppen ott ne?) érzik az új idők szelét és változtatnak a jól bevált gyakorlaton (Lorsch [1995]). Tekintsük át, a vállalatirányítás főbb érintett csoportjait hogyan érintik a változások.

2.3.1 *Tulajdonosok*

A részvényesek körében az intézményi befektetők váltak meghatározóvá. Ez a részvénytársaság szempontjából azt jelenti, hogy a tulajdonosok száma jelentősen csökken. Még a legnagyobb társaságoknál is a tulajdonosi többséget néhány tucat intézményi befektető jelentheti, vagyis a közgyűléseken a döntések meghozatalához egy viszonylag kezelhető létszámú csoport egyetértéséhez van szükség.

Az intézményi befektetők megjelenése a tulajdonosok elkötelezettsége szempontjából is komoly változást hozott. Érthető, hogy egy mondjuk százmillió dollár nagyságrendű befektetés esetén a befektető kíváncsibb természetű, mint egy néhány ezer dollárosnál. Ennek az is oka, hogy a nagyon nagy befektetést likvidálni sem nem könnyű, sem nem olcsó, tehát a befektető, mintegy benragad a vállalatban; ha egyszer nagymennyiségű részvényt vásárolt, akkor azt inkább tartja hosszútávon. Ez a helyzet viszont aktívabb

tulajdonosi részvételt feltételez. Ez az aktivitás a tulajdonosok egymás közötti kommunikációjában, tulajdonosi bizottságok (informális és formális) alakításában jelenik meg.

Az intézményi befektetők abban is különböznek a tipikus kisbefektetőtől, hogy rendelkeznek a megfelelő erőforrásokkal és kapacitással, hogy információt gyűjtsenek a vállalatok működéséről és azt magas színvonalon elemezzék. Ez a vállalatok információszolgáltatása iránt is magasabb követelményeket támaszt, másfelől pedig erősebb pozíciókat biztosít a tulajdonosok számára egy, a menedzserekkel esetlegesen lefolytatott vitában.

2.3.2 Menedzserek

Továbbra sincs változás abban, hogy a vállalatok napi ügyeinek irányítása a menedzsment feladata. A tulajdonosok informáltságának növekedése a hosszú-távú koncepciók megítélését, a róluk szóló döntések megalapozását szolgálja. A vállalati élet meghatározója továbbra is a vezérigazgató marad, aki viszont egyre több esetben elesik az elnöki cím használatától. Az új modellben a vállalat első számú menedzserének és az igazgatóság elnökének funkciója elválik, tükrözve az igazgatóság szerepének növekedését. Ezt persze sok vállalati vezető hatalmi és presztízs veszteséggént élheti meg, így ellenzi a két funkció elkülönítését.

Nemcsak a legfelső vezető személyét érintő, hanem általános tendencia, hogy a menedzsment és az igazgatótanács egyre inkább elkülönül, csökken a menedzserek száma és részaránya az igazgatóságokban. Ugyanakkor az is igaz, hogy a menedzsment egyre inkább tulajdonosává válik az általa irányított vállalatnak. A menedzsment ösztönzésében nagyobb szerepet kap a részvényvásárlás, a különféle részvényopciók.

2.3.3 *Igazgatóság*

Az igazgatóság szerepkörének felfogását illetően gyökeresnek mondható fordulat jellemzi a kilencvenes éveket. Egy inkább passzív, a döntéseket formailag szentesítő testület helyett egyre inkább egy érdemi döntéshozatallal, de nem napi vállalatirányítással foglalkozó testület képe bontakozik ki.

Közel sem beszélhetünk valamiféle egységes vállalati gyakorlatról, hanem inkább csak tendenciaszerű változásokról, irányokról, melyeket az egyes vállalatoknál követnek. Azt mondhatjuk, hogy a kísérleti fázisban vagyunk. A vállalatok megpróbálnak valami újat teremteni, amelynek inkább csak a körvonalai sejlenek még. A trendek viszont jól láthatók.

Az információ szerepének növekedése és minőségének javulása képezi az egyik meghatározó vonalat az igazgatóságok tevékenységének átalakulásában. Az igazgatók egyre szabadabban juthatnak hozzá a vállalat belső információ csatornáihoz. Megjelenik ez abban, hogy sok helyen lehetőséget teremtenek arra, hogy az igazgatóság külső tagjai közvetlenül kapcsolatba lépjenek menedzserekkel, informálisan is nem csak a hivatalos üléseken, illetve nem csak a testület menedzser tagjaival. Természetesen arra ügyelni kell, hogy a vezérigazgató tájékoztatást kapjon arról, hogy ki kivel folytatott beszélgetést, mert egyébként fennállna egy többszörös hatalmi struktúra kiépülésének veszélye.

Természetesen a többletinformáció megszerzése nem is beszélve a kiértékeléséről időigényes tevékenység. Tehát az informáltság növekedése egyben a terhelés növekedését is jelenti a külső tagok számára, vagyis az igazgatósági tagság egyre több munkát jelent. A több információ és a több munka egyben új követelményeket támaszt az igazgatósági tagokkal szemben. Az egyik követelmény a szakértelem. Ahhoz, hogy egy igazgatósági tag képes legyen az információk megszerzésére és kiértékelésére szakértelemre van

szükség a vállalati működés legalább egy területén. Tehát a külső igazgatók kiválasztásánál a meghatározó szempontok között például a gyerekkori barátság helyét egyre inkább a szakértelem veszi át.

A megnövekedett munka egyben felveti az ellentételezés mértékének kérdését is. Vannak akik azt javasolják, hogy az igazgatósági tagok javadalmazását a legfelső menedzsment díjazásának szintjére kell emelni és összetételében is ahhoz kell igazítani radikálisan növelve a vállalati teljesítményhez kötött javadalmazás - például részvényopciók - szerepét (Pound [1995]).

Az igazgatóság és a tulajdonosok viszonya és kapcsolattartása is átalakulóban van. A nagytulajdonosokat képviselő bizottságok megszerveződésével az igazgatósági tagok és a tulajdonosok közötti találkozások gyakoribbak, rendszeresebbek lesznek. Egyben a tulajdonosok és az igazgatóság közötti információcsere is érdekibbé válik. Tehát azt mondhatjuk az igazgatóság teljes külső kapcsolati rendszere átalakul és belső működése is megváltozik.

2.4 Az európai fejlemények

A hitelből történő felvásárlás körüli izgalom a kilencvenes évek elejére alábbhagyott az Egyesült Államokban. Ugyanakkor a felvásárlási egyesülési piac aktivitása éppen hogy fokozódik, sorra dőlnek meg a rekordok. Ez azt mutatja, hogy a lendület megmaradt, miközben csökkenőben van az "ellenséges" ajánlatok súlya. Mellesleg, az ellenséges ajánlatok váltották ki a hitelből történő felvásárlások negatív társadalmi megítélését.

Az új struktúrák működésével kapcsolatban még számos kérdés vár megoldásra. Valószínűleg hosszú időnek kell eltelnie ahhoz, hogy az intézményi átalakulás lebonyolódjon és a működés finom szabályozása

kialakuljon. Például tisztázásra vár, hogy miként kezelhető a tulajdonosok informáltságának növekedése úgy, hogy az ne vezethessen a nyilvános kereskedelemben szigorúan tiltott, belső információkkal történő visszaélésekhez.

Az ismertett tendenciák nem csak az Egyesült Államokban vannak jelen. Európában is növekszik az intézményi befektetők szerepe. A *The Economist* [1995] által közölt adatok szerint Nagy-Britanniában és Hollandiában a nyugdíjalapok eszközállománya az illető országok GDP-jének 80%-a körül alakul. Ha szűkebb régiókat nézzük, akkor például a kuponos privatizáció juthat eszünkbe, amely, első ránézésre legalábbis, rendkívül hasonlatosnak tűnik az intézményi befektetők térnyerésének folyamatához. De Magyarországon is, ahol nem volt kuponos privatizáció, a kárpótlási jegyekkel bonyolított és a különféle (többnyire kedvezményes) hitelkonstrukciókkal segített privatizációs ügyletek számos közös vonást mutatnak az USA-ban zajló eseményekkel.

Európában is szinte mindenütt napirenden van a tulajdonos – menedzser - igazgatóság háromszög szereplői közötti viszonyrendszer kérdése. Magyarországra a viták éppen csak kezdenek “begyűrűzni”, elsősorban a tanácsadó cégek működésének eredményeként. Azt gondolom, a téma ismertségének fokozatos növekedésével a körülötte zajló vita is nagyobb teret fog nyerni a közeljövőben.

3 A vállalkozás kérdéskörének elméleti háttere, a közgazdaságtan vállalatfelfogása

A vállalatok és a vállalkozók a gazdasági élet alapegységeiként vannak jelen a nemzetgazdaságokban. Egy a vállalatok irányításával foglalkozó dolgozat szempontjából lényeges kérdés, hogy a vizsgálat tárgyát milyen módon kezeli a közgazdaságtan. A részletesebb kifejtés előtt már megelőlegezhetjük azt az állítást, hogy a jelenleg szokásosnak és elfogadottnak nevezhető fő közgazdasági közelítés tulajdonképpen továbbra sem vesz tudomást a vállalat, mint valamilyen komplex gazdasági egység létéről. Szerepét tekintve, mint a javak előállítását az árak és a kereslet alakulása szerint végző technikai egység jelenik meg a vállalat, melynek belső struktúrája, környezetével való viszonya nem befolyásolja lényegileg viselkedését.

A vállalat közgazdaságtani definíciója szerint egy olyan gazdasági egység, amely termelési tényezőket alkalmaz javak előállítása céljából, melyeket más vállalatoknak, háztartásoknak vagy a kormányzatnak értékesít (Lipsey, R.G.[1989] pp.51.)[]. Ez definíció a piacok szempontjából tulajdonképpen jól leírja a vállalat tevékenységét, ugyanakkor a vállalatok döntéseit befolyásoló egyéb tényezőket figyelmen kívül hagyja. Természetesen a definiáláson túl az elmélet feltételezésekkel is él a vállalat közgazdasági kezelésének egyszerűsítése végett.

Az első ilyen feltétel szerint a vállalati döntések úgy jönnek létre, mintha egy vállalkozó hozná meg azokat. Ezen feltételezés következtében a vállalati szervezet létének hatásával nem kell számolni a döntések kialakításakor, vagy másként kifejezve az elmélet szempontjából nem érdekes, hogy a vállalat a döntéseit milyen módon hozza meg, egyedül a döntés maga számít.

A második feltétel a vállalatok döntéseit befolyásoló motivációt azonosítja. A vállalat fő célja ezek szerint nyereségének maximalizálása. Míg a harmadik feltétel szerint a vállalatok a termelési tényezők fő felhasználói.

Természetesen a közgazdászok is tisztában vannak azzal, hogy a valós világ vállalata közel sem pont úgy néz ki, mint ahogy azt az elmélet alapján gondolhatnánk. Mindazonáltal „annak a közgazdásznak, aki a vállalatot egy (tudatos, racionális, vagy más alapon döntő) profitmaximalizáló, ismert és adott technológiával rendelkező, és jól definiált piaci kényszerek működő cselekvő szervezetnek tekinti, nem lesz szüksége semmilyen sajátos vállalatelméletre: számára a vállalatelmélet nem más, mint az optimalizáló módszerek (s talán a piaci struktúrák) gyűjteménye (Archibald, G.C. [1993], pp. 27.).

A vállalatok sokféle formát öltenek kezdve a az egyszemélyes vállalkozásoktól, melyek esetében a döntéshozatalra vonatkozó feltételezés reálisnak tűnik, folytatva a különféle társasági formákkal, melyek közül a legfejlettebb, a részvénytársasági forma esetében feltételezhetjük a viszonylag nagy alkalmazotti létszámot, a tagolt szervezetet és sok, a döntéseket befolyásoló szereplő jelenlétét, aminek következtében és a törvényi előírások miatt is meglehetősen bonyolult szabályok irányítják a döntéshozatalt ennél a formánál.

Egy nagyvállalat esetében nem lehet a vállalati működés során eltekinteni a döntéshozatali folyamatok sok szereplős és összetett voltától, de a közgazdasági elmélet szempontjából nem ez a kérdés, hanem az, hogy vajon a szervezeti döntéshozatal következtében a vállalat viselkedése eltérhet-e a feltételezettől? Hasonlóképpen érdekes kérdés, hogy mi irányítja a cselekedeteket a valós vállalatok esetében: vajon döntéseik tényleg a profit maximalizálásnak érdekében születnek? Amennyiben az elmélet feltételezésihez képest nem mutatható ki trendszerű eltérés a vállalatok viselkedésében, akkor állíthatjuk, hogy elméletünk jól kiállja a gyakorlat

próbáját, megfelelően előrejelzi a vizsgált vállalatok viselkedését. Ám az elmélet minden feltevése folyamatos támadásoknak van kitéve és a feltevéseket megkérdőjelezők bizony neves közgazdászok.

3.1 Coase hozzájárulása a vállalatelmélet fejlődéséhez

Ronald Coase híres 1937-es cikke a vállalat természetéről azt a korábban az elméletben nem túlzottan exponált kérdést próbálta megoldani, hogy egyáltalán mi szükség van a gazdaságban vállalatra, vagyis mi az oka a vállalat létének. A kérdésre adott válasz egyszerű, de intellektuálisan annál izgalmasabb. Coase szerint a piac működtetése költségekkel jár, mivel a piacon lezajló csereügyleteknek vannak szervezési költségei, melyeket a résztvevőknek meg kell fizetniük. Ha ilyen költségek fennállnak és van alternatív szervezési lehetőség a csereügyletek lebonyolítására, akkor elvileg ezen költségek egy részét meg lehet takarítani akkor, ha az alternatív szervezési mód költségei kisebbek. A piaci csereügyletek alternatíváját a vállalaton belüli megszervezésük jelenti. Eszerint a vállalat léte alátámasztható a piaci mechanizmus használatakor fellépő tranzakciós költségek jelenlétével.

Coase érvelése világos és logikus, a vállalat léte adott magyarázat jól illeszkedik a közgazdasági elméletbe. Vajon miért nem érdekelte a közgazdászokat korábban a vállalat működése és miért nem próbálták elméletükbe beépíteni az egyébként gyakorlati szempontból fontosnak tartott és elfogadott kérdéskört valamilyen módon kezelni? Coase véleménye szerint (Coase, R. [1937] pp. 34.) „Egy közgazdász a gazdasági rendszert úgy tekinti, mint amit az ármechanizmus koordinál, és a társadalom így nem egy szervezetté, hanem egy organizmussá válik. A gazdasági rendszer magát működteti.”

Az ok amiért a közgazdászok hajlamosak megfeledezni a szervezet jelentőségéről és amiért a figyelem az ármechanizmus működése felé terelődik a közgazdasági elmélet fejlődésének 18. századi gyökereihez vezethető vissza (Demsetz, H. [1988] pp.144.). A merkantilisták és a szabad kereskedelem hívei tulajdonképpen arra a kérdésre keresték a választ, hogy hol húzható meg az állami szerepvállalás határa. Smith az állam korlátozott gazdasági szerepére vonatkozó álláspontjának kulcskérdése volt az ármechanizmus működése ezért az a figyelem középpontjába került. Az ármechanizmus működését leíró tökéletes verseny modellje ugyankor tulajdonképpen arra helyezi a hangsúlyt, hogy a döntések bárminemű centralizáció nélkül is megszületnek tehát a hangsúly a decentralizációra kerül. A résztvevők pedig tulajdonképpen az előre megszabott keretek (technológia, ízlés, árak) alapján, kívülről irányítottan döntenek, vagyis nincs hatalmuk döntéseik felett. Így tehát érthetővé válik, hogy a szervezeti kérdés miért nem kerül elő problémaként.

Coase nem állt meg a kérdések feltevésében a vállalat létének igazolásánál, hanem továbbment a vállalat közgazdasági jellemzőinek feltárása irányába. A tranzakciós költségek léte egyben lehetőséget teremt annak a kérdésnek a vizsgálatára, hogy milyen mértékig érdemes használni a piaci mechanizmust illetve a vállalatszervezési lehetőséget. A válasz a következő (Coase, R. [1937] pp. 45.) :

„A többi feltételt változatlanak tekintve egy vállalat nagyobb méretűvé válik, ha:

- a) minél kisebbek a szervezési költségek és minél kisebb ütemben nőnek ezek a költségek a megszervezett tranzakciók számának növekedésével;
- b) minél kisebb a vállalkozó által elkövetett hibák valószínűsége és minél kisebb a hibák növekedése a megszervezett tranzakciók számának növekedésével;
- c) minél nagyobb a csökkenés (vagy minél kisebb az emelkedés) a termelési tényezők kínálati árában a nagyobb méretű vállalatok számára.”

Tehát ezzel a magyarázattal választ kapunk arra a kérdésre, hogy mi szabhatárt a vállalati méret növekedésének. Coase kiemeli azokat a tényezőket, amelyek a vállalatméret csökkenése irányába hatnak és azokat amelyek növelik azt. Csökkenti a vállalatméretet, hogy a szervezés költségei és a hibák okozta költségek növekednek a tranzakciók térbeli megoszlásának a növekedésével, a tranzakciók közötti különbségek erősödésével és akkor, ha a releváns árak változásának a valószínűsége nő. Viszont a vállalatméret növekedésének irányába hatnak azon tényezők, melyek javítják a menedzserek által alkalmazott technikákat; valamint azok az innovációk, melyek csökkentik a tranzakciók térbeli megoszlásának a költségeit (ilyenek például az információáramlást megkönnyítő, olcsóbbá tévő innovációk, Coase a telefont és a telegráfot említi); ám fel kell hívni a figyelmet arra, hogy az innovációk egyszerre megváltoztathatják mind a piaci mechanizmus használatának, mind pedig a szervezés költségeit.

3.2 Támadások a közgazdaságtan alapfeltételei ellen

Az 1940-es évek folyamán néhány közgazdász érdeklődését felkeltette az információ gazdaságban betöltött szerepe és közgazdasági megítélése (Hart, A.G. [1942]). Hayek 1945-ben az American Economic Review-ban megjelent cikkében kemény támadást intéz a közgazdaságtan szemléletmódja ellen: „Messze áll tőlem, hogy tagadjam az egyensúlyi elmélet hasznosságát. De mikor elérkezik arra a pontra, hogy félrevezet fontos döntéshozókat abban a tekintetben, hogy azt gondolják, az általa leírt szituáció közvetlen relevanciával bír a gyakorlati problémák megoldása tekintetében, akkor itt az ideje, hogy emlékezetünkbe idézzük, hogy (az elmélet) egyáltalán nem foglalkozik a társadalmi folyamatokkal és nem több, mint egy hasznos

bevezető tanulmány a fő problémák vizsgálatához” (Hayek, F.A. [1945] pp. 530.). Hayek ezt a meglehetősen kemény megállapítást az információnak a közgazdaságtanban szokásos kezelésének hiányosságairól szóló cikkében írta le.

Hayek abból indul ki, hogy a gazdasági döntésekhez szükséges információ sosem áll koncentrált és integrált formában rendelkezésre. A rendelkezésre álló információ szétterül az egyének között ráadásul úgy, hogy közel sem teljes és gyakorta egyes részei ellentmondanak egymásnak. A közgazdász számára érdekes információ a változásokhoz kötődik, a változások teszik szükségessé a döntést, a beavatkozást. A vállalatok működése során a változások folyamatosak, adott technológia mellett is törekednek pl. a költségek folyamatos csökkentésére. A társadalom fő gazdasági problémáját az kényszer jelenti, hogy folyamatos az alkalmazkodás a változó körülményekhez. A folyamatos alkalmazkodás feltételezi, hogy a körülményeket konkrét ismeretében döntenek a gazdasági szereplők. Az ármechanizmus működésben éppen az a csodálatos, hogy ezekhez a decentralizált döntésekhez nyújt információt. Tehát a lényeg abban van, hogy nem vagyunk tökéletesen informáltak, ezért szükség van egy mechanizmusra, amely biztosítja a lehetőséget a folyamatos informálódásra és ez a mechanizmus a részleges információ birtokában lévő emberek interakcióján keresztül működik. Később az ármechanizmus közgazdasági értékelésével kapcsolatban nem csak az információ oldaláról hanem az árak oldaláról, a nekik tulajdonított túlzott jelentőséggel kapcsolatban is megfogalmazódnak kritikák (Kornai János [1971]).

3.3 Az információ közgazdaságtana

Arrow az „Információ és a gazdasági viselkedés” ([1979], pp. 367-382.) összefüggéseiről írt, magyarul is megjelent tanulmányában felhívja a figyelmet a bizonytalanság szerepére a gazdasági döntések meghozatalakor: „a döntési folyamatok lényegéhez tartozik – akár a gazdasági, akár bármely más szférában végbemenő döntésről van szó -, hogy a rendelkezésre álló lehetőségek és a döntések következményei nem teljesen ismertek számunkra” (pp. 368.).

A bizonytalanság csökkenthető információszerzéssel. A gazdaság szereplői élnek is mind az információ megszerzésének mind pedig, - a másik oldalról nézve, pl. a hirdetések esetében – az információ terjesztésének lehetőségével. A gazdasági döntésekben az ár mellett nem ár jellegű jelzések is szerepet kapnak. Az információ gazdasági felhasználásának azonban további fontos jellemzője (Arrow [1979] pp. 371.), hogy gazdasági értékkel bír, tehát érdemes megszerzésére pénzt fordítani (ld. Stigler, G.J. [1989] pp. 232-253.), valamint nem egyenletesen oszlik el, azaz a gazdasági szereplők eltérő információval rendelkeznek.

Arrow, idézett tanulmányában felhívja azonban a figyelmet arra is, hogy az információ különleges tulajdonságai miatt csak korlátozottan viselkedik áruként. Az információra vonatkozóan nem, vagy csak korlátozottan teljesül a közgazdaságtan szokásos feltételezése az árukkal kapcsolatban, mivel teljes kisajátítása nehezen valósítható meg és oszthatósága is kétséges.

Az információnak a gazdasági szereplőkre gyakorolt hatása megjelenik a vállalatok esetében is. A piacon lezajló folyamatokra nem a vállalat nem feltétlen egy egységként reagál, egyes részlegeit észlelik a változás mások pedig nem. Ennek megfelelően a változás nem biztos, hogy a vállalati transzformációs folyamat átalakításához, a termelési terv változtatásához vezet. Vagyis a vállalatot a közgazdasági elméletnek nem mint pontot, hanem mint struktúrát kellene kezelnie, javasolja Arrow ([1979] pp. 377.), és ad egy

definíciót is a vállalat értelmezéséhez, amely szerint „a vállalat inkább az információáramok egy nem tökéletesen összekapcsolt hálózata”.

Ez a definíció felveti a kérdést, hogy a középpontba került információ áramlás hogyan szerveződik meg a vállalatnál és ez a szerveződés milyen hatással van a vállalat működésére? A válasz úgy hangzik, hogy a vállalatnak ki kell alakítani egy, az információ feldolgozását és továbbítását végző szervezetet. Ez akkor lesz hatékony, ha ki tudja szűrni, ill. sűríteni tudja a szervezet szempontjából fontos információkat. Ez minden szervezetnél történetileg kialakul, ha tetszik, egy beruházás eredményeként, ami felállítja a szervezetet és a szervezet kidolgozza a működés szabályait. Vegyük észre, hogy ez egy tanulási folyamatot is reprezentál, ami rutinok kialakulásához vezet, és költség oldalról ösztönöz a történetileg kialakult megoldások minél nagyobb mértékű felhasználására. Ha a környezet közben változik, akkor az eredetileg kialakított és hatékony megoldás elavul. Ha a vállalat ezt nem veszi észre, az végső soron bukáshoz is vezethet. Ebből adódik, hogy csökkenti a kockázatot egy olyan információs rendszer kiépítése, amely viszonylag rugalmasan képes többféle és változó külső információt is kezelni. Tehát az információs rendszer döntő tényező a vállalati szervezet kialakítása szempontjából.

Az információ és a szervezet összefüggése nem csak a szervezeti működés magyarázata szempontjából érdekes, hanem egyben felhívja a figyelmet az egyén szerepére is. A tanulási folyamat nem csak szervezeti értelemben létezik de az egyén szempontjából és mindkettő számára befektetést jelent (Arrow [1979] pp. 386.). További fontos kérdés, hogy magának a szervezetnek a léte is arra a kihívásra jelent választ, hogy az egyén kognitív képességei korlátosak és az információ feldolgozási kapacitás növelésének az igénye hozza létre a szervezetet.

Az információba történő befektetés költségei érdekes tulajdonságokkal rendelkeznek (Arrow [1979] pp. 387.). Az első tulajdonság, hogy az

információ értéke is bizonytalan, ami növeli az iránta támasztott keresletet. A második tulajdonság szerint a múltbéli információs befektetések meghatározzák az újabbakat, tehát a történetileg kialakult helyzet befolyásolja a döntéseket. Harmadrészt, az információ költsége nem egyforma a különböző szereplők számára, vagyis az azonos kódokkal, információs háttérrel, kultúrával, kommunikációs képességekkel rendelkezők egymással olcsóbban kommunikálhatnak, olcsóbban juthatnak információhoz.

További érdekes összefüggést jelent a vállalat és az egyén viszonyában, hogy egy adott vállalat működésével kapcsolatos tudás megszerzése tőkebefektetést (az emberi tőkébe) jelent mind az egyén mind pedig a vállalat szempontjából. Ez a befektetés viszont részben vállalat specifikus, más vállalat számára nem használható és az egyén sem tudja máshol hasznosítani.

3.4 A döntések racionalitása

Herbert Simon munkássága erőteljes támadást jelent a közgazdasági elmélet néhány feltevése és alkalmazott módszertana ellen. Simon véleménye szerint itt volna az ideje felváltani a „karosszékekben művelt” elméletet (Simon, H. [1993]) egy olyannal, mely figyelmet szentel a valóságnak is. Véleménye szerint a vállalati szervezetek tagjai viselkedésének tanulmányozása akkor is érdekes és tanulságos a gazdaság működésének megértése szempontjából, ha jó a közgazdaságtani modell alapfeltevése a szervezeti háttér elhanyagolható voltáról a vállalati viselkedés előrejelzése tekintetében. Ráadásul rendelkezésünkre állnak azok az eszközök, amelyek segítségével ez a viselkedés tanulmányozható is, így érthetetlen, hogy miért mutatkozik ellenállás, e kérdés vizsgálatával szemben.

Simon, Alfred Marshall [1890] nyomdokain haladva a pszichológia által kifejlesztett eszköztár közgazdaságtani alkalmazásainak kifejlesztése mellett száll síkra abból a gondolatból kiindulva, hogy a gazdaság az emberi cselekedeteken keresztül működik, így tehát a gazdasági döntésekkel kapcsolatban releváns kérdés a velük kapcsolatos emberi viselkedés tanulmányozása is, ehhez pedig a pszichológia nyújt segítséget. Mondanivalójának másik lényeges pontja pedig az empirikus kutatások szerepének előtérbe helyezése a tudomány fejlődése érdekében.

Simon az ember gazdasági szerepének vizsgálatakor a behaviorista iskola hagyományaira támaszkodik. A vállalati működés viselkedéstudományi közelítésének alapírása John R. Commons [1936] nevéhez fűződik. Commons munkáira támaszkodva Chester I. Barnard [1938] a vállalaton belüli hatalom működésének kérdéseivel, a motivációval és a szervezeti döntések mechanizmusaival foglalkozott. Vállalati szakemberként saját gyakorlati tapasztalataiból kiindulva fogalmazta meg elméleti állításait.

Simon hasonlóan Barnardhoz szintén a gyakorlatban felmerülő problémák megoldásából kiindulva jutott el elmélete kifejtéséhez. „Administrative behavior” [1947] c. könyve a közigazgatásban meghozott döntések - melyeket a közigazgatás legfontosabb funkciójának tekint, - leírását és a döntési folyamatok összetevőinek valamint működésük elméleti kezelését célozza meg.

A közigazgatásban végzett kutatás során felmerült probléma lényegét az képezi, hogy a valós döntési szituációkban, szemben a klasszikus döntéseméleti modell feltételezéseivel, sem az összes alternatíva nem ismert, sem az alternatívák közötti választásnál nem biztosított a következmények teljes felmérése, tekintve, hogy a külvilágban meglévő bizonytalanság és saját képességeinek korlátai miatt a döntéshozó azt nem képes mérlegelni; végül pedig nem áll rendelkezésre általánosan használható és konzisztens döntési

függvény. A probléma felismerését követően több éves empirikus kutatás és tanácsadói munka során formálódik ki az elmélet, melyben nem kis szerepet töltenek be a munkában szintén résztvevő Richard Cyert és James March, akik később maguk is megfogalmazzák [1963] saját elméleti feltevéseiket a vizsgált területekkel kapcsolatosan.

A korlátozott racionalitás elmélete az 1950-es években fogalmazódik meg (Simon, H. [1982], pp. 39.). Az elmélet kiinduló pontja a már ismertett logikán alapul, nevezetesen: a teljes informáltság feltételének nem teljesülése esetén áll elő a korlátozott racionalitás. A teljes informáltság azért nem teljesül, mert többnyire nem ismert az összes alternatíva, bizonytalan az események bekövetkezése és nem lehet teljes körűen kiszámítani a döntések következményeit.

Az alternatívák ismeretének hiánya arra készteti a döntéshozót, hogy keresésbe kezdjen; így a keresés a döntéshozatali folyamat mechanizmusának szerves részévé válik. Ezt a problémát és a megoldást egyébként nem csak Simon írja le, hanem megjelenik Stigler [1989] „Az információszerzés közgazdaságtana” című, már idézett fontos munkájában. A másik kulcsfogalom a korlátozott racionalitás föltételezése mellett hozott döntések esetében a megelégedésre törekvés. A hasznosság maximalizálása helyett a döntéshozó aspirációkkal rendelkezik az elfogadható alternatívákra vonatkozóan. Ha a keresés közben a döntéshozó olyan alternatívát talál, amely aspirációinak megfelel, akkor abbahagyja a keresést és a megtalált alternatívát választja. Az elmélet részletes ismertetése és a döntésemélet magyarországi bevezetése és továbbfejlesztése Kindler József [1991] nevéhez fűződik.

3.5 Az evolucionalista iskola

A jelentős részben Simon nevéhez fűződő döntéseméleti közelítést viszi tovább Nelson és Winter iskolateremtő 1982-es könyvében. Munkájukhoz Simon művein kívül Newman és Wolfe [1961] az iparágak elemzésére kifejlesztett statisztikai eszköztára jelentett kiinduló pontot. Newman és Wolfe egy iparág viselkedését tanulmányozták Markov-lánc elemzést alkalmazva értékelméleti alapon. További elméleti alapot jelentett az evolucionalista gondolat megjelenése a közgazdaságtanban például Armen. A. Alchian [1950] és Edith T. Penrose [1952] vagy Milton Friedman [1953] és Firtz Machlup [1967] munkáiban.

Richard. R. Nelson és Sidney G. Winter , Simonhoz hasonlóan, abból indulnak ki, hogy a vállalatok nem a klasszikus közgazdaságtan által leírt módon választanak az alternatívák között. Csak arról vannak ismereteik, hogy mit cselekedtek és hogy milyen szabályok segítségével boldoguljanak környezetükben. Tehát a választás és az alternatívák között nincs meghatározó különbség és maximalizásra így nem kerül sor. Az iparágak szerkezete pedig egy evolúciós folyamat eredményeként jön létre, melynek elemzésére a Markov-folyamat segítségével lehet sort keríteni. A biológiai analógia úgy épül föl, hogy a gének szerepét a vállalati funkciók (marketing, termelés, pénzügy, stb.) töltik be. A környezetben lezajló folyamatok sztochasztikusak , melyekhez a vállalat új megoldások (mutációk) keresésével alkalmazkodik. Természetesen maga a keresési folyamat is véletlenszerű csakúgy mint a megtalált megoldások alkalmazása. A vállalati siker így tulajdonképpen a szerencsén múlik. A vállalatok közül azok maradnak fenn, melyek sikeresek lesznek. Miközben a vállalatok profit elérésére törekednek, működik a kiválasztási mechanizmus is, ami végül is a profitábilis vállalatok kiválasztódásához vezet. Az elmélet viszonylag részletes ismertetése magyarul megtalálható Alfred Kieser [1995] könyvében és Kapás Judit [1999] munkájában.

3.6 Az intézményi közgazdaságtan

Az institucionalista közgazdaságtan a klasszikus iskola fő problémái helyébe vagy talán inkább mellé újakat állít. Az intézményi gazdaságtan művelői szerint a gazdaság működésének megértéséhez többek között az erőforrások allokációjának vizsgálatán és az árrendszer működésének megértésén túl szükség van a technológiai tényezők figyelembe vételére és az intézmények tanulmányozására. A gyökerek Thorstein Veblenhez, Clarence E. Ayreshez és John R. Commons-hoz vezetnek vissza. Ebben a felfogásban a piac nem az egyedüli meghatározója a gazdaság működésének és nem is az egyedüli mechanizmus a javak allokációjára, hanem része annak az intézményi struktúrának, amely összességében felelős az erőforrások társadalmi allokációjáért.

Az intézményi közgazdaságtan érdeklődése, ahogy a tágan értelmezett irányzat elnevezése is sugallja, a gazdaság intézményrendszerének működési sajátosságai felé irányul. Az előtérben az intézmények kialakulásának kérdései, az intézmények által betöltött szerep, a gazdaság és jog közötti kapcsolatrendszer és a hatalom és az értékek gazdaságban betöltött szerepe áll. Az intézményi közgazdaságtanra jellemző a holisztikus közelítésmód és a fejlődés kérdésének középpontba helyezése. Az intézményi közgazdaságtan fő vizsgált kérdéskörei, megközelítései és megállapításai Warren J. Samuels [1987] alapján a következők:

A társadalmi változások elmélete a társadalmi intézmények gazdasági teljesítményt befolyásoló szerepkörét vizsgálja. A társadalmi intézményeket a gazdaság szempontjából nem adottságként kezeli, hanem mint a társadalom által megváltoztatható dolgot, amelyben akaratlagos, a megváltoztatásra irányuló szándék vagy a véletlenül hatására módosulások következhetnek be.

A társadalmi ellenőrzés és a közösségi választás elmélete A gazdaság szerveződése és ellenőrzése szempontjából helyezi a középpontba az intézmények kialakulását és működését. Az intézmények szempontjából kiemelt fontosságú az egyének és csoportok viselkedése. A döntésekkel kapcsolatban előtérbe kerülnek a döntési alternatívák kialakulásához vezető feltételek. Szemléletmódját meghatározza, hogy a társadalmi kontroll rendszerén keresztül vizsgálja a kialakuló választási szabadságot és döntési alternatívákat.

Az intézményi közgazdaságtan egy további ága a kormányzat gazdaságban betöltött szerepét vizsgálja. A kormányzat és más gazdaságilag fontos intézmények egy társadalmi folyamat eredményeként jönnek létre és aktívan befolyásolják a gazdaság működését, nem pedig pusztán mint a piaci mechanizmus működését gátló vagy zavaró tényezők jelennek meg.

A technológia elmélete szerint a technológia határozza meg az erőforrások relatív szűkösségét. A technológia jelenti a gazdasági struktúrák fejlődésének legfőbb meghatározó okát és így az intézmények és a működési szabályok kialakulása mögött is ez áll

A társadalmi értékekre fókuszál, mint olyan tényezőkre, amelyek a társadalmi életet meghatározó tényezők és amelyek megjelennek a jog fejlődésében, amely maga is a társadalom hatalmi struktúrájának terméke és egy annak alapját is képezi.

3.7 Az új intézményi közgazdaságtan

Hasonlóan a század első harmadában jelentkező institucionalista irányzathoz az új intézményi közgazdaságtan képviselői is az intézményeknek a gazdaság működésében betöltött szerepét, kialakulásának körülményeit, okait, az intézmények változásának szabályait elemzik. Az új jelző megjelenése az irányzat nevében azonban jelzi, hogy bár az elődök számos kiinduló gondolatára támaszkodnak mégis olyan új gondolatok jelennek meg munkáikban, melyek megkülönböztetik az irányzathoz tartozó szerzők gondolkodásmódját az elődökétől (Mátyás Antal [1996]).

Az új institucionalista irányzat bemutatásában nagymértékben támaszkodom Szakadát László Közgazdasági Szemlében [1996]megjelent cikkére. Az új intézményi gondolkodás néhány irányzatának összefoglalása magyarul is olvasható (Chikán Attila [1997], pp. 59-66; és Kieser, A. [1995], pp. 251-310.)

A neoklasszikus árelméletet továbbfejlesztő irányzat ellentétben az institucionalizmus elindítóival nem veti el a klasszikus árelméleti kiindulópontot. Ugyan elismerik, hogy az árelmélet nem veszi figyelembe a szervezetek és intézmények jelenlétét a gazdaságban, de azon fáradoznak, hogy a klasszikus gondolkodás ezen fogyatékoságát kiküszöböljék.

A közösségi döntések elmélete az állam és a szavazók által meghozott döntések szabályait vizsgálja. Arrow ([1979], pp.153-155.) híres lehetetlenségi tétele kimondja, hogy feltételezve a tranzitivitás és az irreleváns alternatíváktól való függetlenség érvényesülését a társadalmi választásokban, valamint megkövetelve a Pareto-elv érvényesülését és a diktatúra kizárását nem lehetséges olyan alapszabályt alkotni, ahol ez a négy logikusnak tűnő követelmény érvényesülhetne, tehát ellentmondás van közöttük.

Tullock és Buchanan [1965] a szavazók racionalitását vizsgálva arra a következtetésre jutnak, hogy a szavazók távolmaradása a politikától racionálisnak tekinthető tekintettel szavazatuk csekély súlyára a társadalmi

döntéseknél, különös tekintettel arra, hogy az informálódás ráadásul költségekkel is jár. Ugyanakkor a politikai mechanizmus többi érintett szereplője is, nevezetesen a politikus és a köztisztviselő is saját érdekeiből kiindulva jár el a közügyek intézésénél (Johnson, D.B. [1999]).

Olson [1965], [1987] a csoportokra vonatkoztatva mutatja be az emberi viselkedés feltételezett racionalitásának következményeit. Nagy csoportok részeként az emberek, számot vetve a lehetőségekkel, inkább kihúzzák magukat a közös célok teljesítéséhez szükséges hozzájárulás alól, azaz potyautasként viselkednek, még akkor is, ha egyébként egyetértenek a közös célokkal.

A tulajdonjogok gazdaságtana irányzat képviselői egyebek mellett Alchian [1977] és Demsetz [1988] a tulajdonjogok gazdasági szerepét elemzik. A tulajdonjogok meghatározó tényezői az egyéni költségeknek és elérhető hasznoknak, így kihatnak az egyének cselekedeteire, választásaikra. A magántulajdon esetében fennáll a tulajdonjogokkal kapcsolatos kizárhatóság és az átruházhatóság, amely elősegíti a tulajdon hatékony használatát, ha viszont ezen jogok nincsenek jelen, akkor lehetőség van az erőforrások kizsákmányolására vagy nem hatékony használatukra.

A tranzakciós költségek közgazdaságtana főként Oliver Williamson [1975], [1985] nevéhez fűződik. Williamson abból indul ki, hogy az eszközök reláció-specifikussága esetén a gazdasági szereplőknek számolniuk kell az opportunizmus fellépésével és mechanizmusokat kell kiépíteni az opportunizmus miatt fellépő veszteségek elkerülésére. Ezen viszonyrendszerek elemzéséhez jó kiinduló pontot jelent a tranzakciós költségek elmélete, melyet továbbfejleszt és felhasznál mind a vertikális integráció elemzésére, mind pedig a szervezeten belüli kontroll mechanizmusainak vizsgálatára.

A jog gazdaságtana a jogrendszer hatékonyságának kérdéseit vizsgálja. A közgazdaságtan és ezen belül a tranzakciós költségek Commons és Coase által megfogalmazott elméletéből kiindulva kutatja a jogi intézményrendszer működését meghatározó tényezőket.

Az új gazdaságtörténet. Robert Fogel a [1989] az ökonometria elemzési eszköztárát veti be a gazdaságtörténeti problémák elemzésére. A történeti események elemzésében pedig felhasználja a közgazdasági elméletet a logikai összefüggések kialakításra.

3.8 A tranzakciós költségek gazdaságtana vállalatkezelési felfogása

Oliver E. Williamson amellett érvel, hogy a kapitalizmus gazdasági intézményei egy fő célt szolgálnak és egy fő hatásuk van [1985, pp. 17.], nevezetesen: tranzakciós költség megtakarítást eredményeznek. Ennek megfelelően a gazdasági szervezetek vizsgálatának legrelevánsabb módja a tranzakciós költségekre tett hatásuk vizsgálata. Ez természetesen nem jelent kizárólagosságot a vizsgálati módszerek tekintetében, tehát releváns a közgazdaságtan fő irányzatának a közelítésmódja is a piacon zajló folyamatok vizsgálatában; ugyanúgy, ahogy a gazdasági szervezetek céljai is egyébként komplexek, azaz ha fő cél is a tranzakciós költség megtakarítása, ez közel sem jelenti azt, hogy egyedüli cél is volna.

A tranzakciós költségeket Arrow definíciójával élve (Williamson [1985, pp. 18.]) úgy határozhatjuk meg, mint a gazdasági rendszer működtetésének a költségeit, azaz súrlódási költségekről (Kornai János [1980]) van szó. A tranzakciós költségek gazdaságtana a gazdasági szervezetek létrehozatalának

kérdését, mint szerződéskötési problémát tárgyalja. A szerzésekkel kapcsolatos tranzakciós költségek két fő kategóriáját különbözteti meg:

- ex ante költségek,
- és ex post költségek.

Az ex ante költségek sorába tartoznak:

- a szerződés megfogalmazásának a költségei
- a szerződéssel kapcsolatos tárgyalások költségei,
- és a szerződés betartásával kapcsolatos költségek.

A szerződéskötés ex post költségeinek négy típusát különböztethetjük meg:

- a szerződés be nem tartása következtében előálló költségek,
- a szerződés utólagos korrekciója következtében megjelenő költségek,
- a szerződés betartásáért felelős struktúra felállítása és működtetése (pl. választott bíróság),
- a szerződéses együttműködés érdekében fellépő bizalmi kapcsolatépítés költségei.

A tranzakciós költségek gazdaságtanának fontos előfeltevését jelenti a az emberi viselkedéssel kapcsolatban a korlátozott racionalitás feltételezése. További fontos kiindulópontja az elméletnek, a résztvevők opportunistá viselkedésének feltevése a gazdasági tranzakciók során. Ahhoz, hogy a tranzakciós költségek gazdaságtana által vizsgált intézményi problémák előálljanak további szükséges feltételezés a tranzakcióban résztvevő eszközök specifikus voltának a feltételezése. Tehát az előfeltételek együttes megléte teremti meg a problémát.

1. ábra Szerződési helyzetek jellemzői

szerződési helyzet	korlátozott racionalitás	opportunizmus	eszközök specifikussága
tervezés	-	+	+
ígéret tétel	+	-	+
gazdasági verseny	+	+	-
kormányzási struktúra	+	+	+

Forrás: (Williamson [1985, pp. 31.]

Ha a szerződésekre vonatkozóan egy egyszerű magyarázó sémát állítunk fel, akkor három féle kimenetet különböztethetünk meg. Egy lehetséges kimenete a tranzakcióknak, ha nincs jelen a tranzakció során speciális technológia, ez a klasszikus piaci tranzakció esete. Amennyiben eszközspecifikus tranzakcióról van szó két esetet különböztethetünk meg aszerint, hogy van-e jelen valamilyen plusz költséget jelentő szerződési biztosíték vagy nincs ilyen. A biztosíték jelenléte alacsonyabb árat eredményez a tranzakció során, mivel a szállító biztosabb lehet abban, hogy a szerződés tényleg teljesülni fog és a speciális technológiába fektetett pénz megtérül.

A tranzakciós költségek gazdaságtanának eszköztára alkalmazható a vállalkormányzás problematikájának feltárására is. Segítségével választ lehet adni azokra kérdésekre, melyek az igazgatóságok létevel és működésével kapcsolatosak.

3.8.1 Mely érintetti kör érdekeit szolgálja az igazgatóság?

A kérdésre adott válasz előtt érdemes az igazgatóságon belül két féle részvételi formát feltételezni. Az első részvételi forma célja az informálódás a vállalati döntések hátterével kapcsolatban (ez nagyjából megfelel a magyar vállalkormányzásban a felügyelő bizottság szerepkörének). A másik részvételi forma lényege, hogy szavazati joggal párosul minden az igazgatóság előtt szereplő kérdés tekintetében és természetesen magába foglalja a döntések előkészítési folyamatába történő részvétel lehetőségét (ez a forma a magyar jog alapján az igazgatósági tagsággal járó jogoknak felel meg).

Az alkalmazottak esetében feltételezhetjük, hogy legalábbis egy részük számára speciális, a konkrét vállalatba történő befektetést jelent az ott végzett munka. Azok számára, akik nem fektetnek be a konkrét vállalatba munkavégzésük során, az egyszerű munkaerőpiaci kapcsolatok jelentik a tranzakciók alapját: bármikor otthagyhathják a vállalatot, vagy elküldhetik őket

különösebb gazdasági kár felmerülése nélkül. Akik viszont kötődnek egy vállalathoz, számukra felmerül, hogy milyen biztosíték garantálja befektetésük megtérülését, hogy specializálódtak egy vállalat munkaerő igénye szerint? Ezen alkalmazotti kör számára megfelelő megoldás lehet az információs aszimmetria feloldása, az informálódási célú részvétel biztosítása az igazgatóságban.

A tulajdonosok, azaz a részvényesek, vagy tágabb értelemben a részvényesek és a hitelezők együttesen különleges helyzetben vannak a többi érintett csoport helyzetével összehasonlítva. A tulajdonosok az általuk eszközölt teljes befektetést kockáztatják. A többi termelési tényező szállítója esetében elvileg lehetséges akár a tisztán piaci alapú kapcsolat feltételezése, mikor is nem beszélhetünk az adott szerződés teljesítéséhez kapcsolódó speciális befektetésről, így veszteség sem éri őket a szerződés megszűntekor. A pénzügyi eszközöket biztosító tulajdonosok viszont két féle kockázatot is vállalnak:

- általános célú eszközt (tőkét) szolgáltatnak, melyet lehet az eredeti céltól eltérő módon felhasználni,
- a biztosított tőke felhasználható specifikus eszközök létrehozására.

Tehát a tulajdonosok befektetése mindig eszközspecifikus; a kérdés pusztán az, hogy valamilyen biztosíték megléte mellett vagy anélkül történik meg a befektetés. Továbbá meg kell jegyezni, hogy ugyan a részvényesek egyedileg értékesíthetik befektetésüket a piacon, ám a részvényesek, mint érintett csoport esetében ez a lehetőség már nem áll fenn: befektetésük a társaság felszámolásáig szól. További problémát jelent a részvényesek számára, hogy befektetésük nem egy-egy konkrét eszközre szól, így gyakorlatilag nincs lehetőség ex ante biztosítékok kikötésére, vagyis ez a biztosíték nélküli eszközspecifikus befektetések esete. Williamson érvelése szerint ebben a helyzetben a kockázatok csökkentésére endogén módon jön létre az igazgatóság, mint kormányzási struktúra (intézmény, szervezeti megoldás) a

részvényesi érdekek védelmére. Az igazgatóság fő jellemzői (Williamson [1985, pp. 305.]):

- a forgatható részvények tulajdonosai szavazatai alapján jön létre,
- lecserélheti a menedzsmentet,
- rendelkezik eszközökkel a vállalat teljesítményének mérésére,
- vizsgálatokat rendelhet el tények feltárására,
- fontos befektetési és operatív kérdésekben előzetesen informálódik,
- általános döntési és ellenőrzési jogosítványokkal rendelkezik.

A vevők mint érintett csoport esetében a tartós cikkek esetében merülhet fel igény valamilyen biztosítékra a befektetés védelmében. A vevői érdekek védelmére azonban elég sok eszköz áll rendelkezésre, ennek aligha a legmegfelelőbb formája az igazgatósági részvétel, esetleg leszámítva néhány elkötelezett nagyvevőt.

A helyi közösségek és a természeti környezet esetében lehet érvelni az okozott károk, vagy a helyi erőforrások nem a helyi közösség érdekében álló felhasználása következtében felmerülő kockázatok kivédésének a csökkentése érdekében az igazgatósági részvétel mellett. Ám a környezeti ügyekben, hasonlóan a vevők esetéhez más eszközök is rendelkezésre állnak az érdekek védelmére. A helyi közösségek megjelenése az igazgatóságban pedig olyan kockázatot rejt magában, hogy a vállalat működése átpolitizálódik, ami gazdasági szerepének teljesítését korlátozhatja.

4 A magyar vállalkozáskormányzási gyakorlat

4.1 A kutatás módszerei

4.1.1 A keretet adó versenyképesség kutatás

A magyar vállalati gyakorlatról nagyon szerény ismeretekkel rendelkezünk jelenleg. A témával hosszabb ideje foglalkozó tanácsadó cégek által felhalmozott ismeretek, interjúk és kérdőíves lekérdezések eredményei nem jelennek meg a nyilvánosság előtt. Az erre hivatott intézmények, mint például a tőzsdék és állami felügyeleteik szintén nem publikálnak a területen. Elég nagy az ellenállás a vállalatok részéről is, hogy a jellemzően zárt körben kezelt információkat kiadják az elemzők számára. Ezért is jelentős eredménynek számít, hogy a „Versenyben a világgal” kutatási program keretein belül sikerült egy kérdőívet kitölteni elég nagy számú vállalattal.

A kutatási program 1995-ben indult, amikor jelentős szponzori támogatás igénybevételével, amelyen belül különösen a Center for International Private Enterprise támogatása volt kimagasló, sikerült egy nagyszabású kutatást elindítani a magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői feltárása és elemzése céljából. A kutatás több mint száz kutató részvételével zajlott. Módszertani háttére változatos volt: szerepeltek benne iparági esettanulmányok csakúgy, mint interjúk, statisztikai elemzések, de legfőbb bázisát egy négy kötetből álló kérdőív jelentette, melyet 325 vállalat töltött ki. 1999-ben lehetőség nyílt a kérdőíves felmérés megismétlésére. A második kérdőív sorozat összeállításánál figyelembe vettük az összehasonlíthatóság szempontját, ezért számos kérdés változatlan formában maradt, de a gazdaságban és a tudományterületeken bekövetkezett változásokat is szeretttük

volna tekintetbe venni, így új kérdések és blokkok is bekerültek a kérdőívekbe. Ez nyitotta meg a kaput a társaságok irányítására és a vállalkozmányzási gyakorlatra vonatkozó kérdés csoport beillesztésére a vizsgálatban résztvevő vállalatok első számú vezetői által kitöltött kérdőívbe.

4.1.2 A versenyképesség kutatás kérdőíve

A „Vezérigazgató és törzskar (közgazdasági elemzés)” című kérdőív kérdései a vállalat egésze működési jellemzőit vizsgálták tíz fő témacsoportban. A vizsgált témák magukba foglalták a vállalat gazdálkodásának főbb pénzügyi jellemzőit és a vállalati méret valamint a tulajdoni és társasági formára vonatkozó kérdéseket (Chikán Attila - Czakó Erzsébet - Demeter Krisztina (szerk.) [1996], Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita – Wimmer Ágnes (szerk.) [2000], Czakó Erzsébet [2001]).

A vállalati működés legalapvetőbb jellemzőin túl rákérdeztünk a vállalat helyzetének hosszú távú alakulására mégpedig többféle szempont szerint, követve a stratégiai menedzsment és a vállalati teljesítmény átfogó jellemzésére törekvő vállalatgazdasági és menedzsment területek szakmai logikáit. A kérdések a szűken vett stratégiai jellemzőket is többféle részterület szempontjából közelítették. Így külön kérdéscsoport vonatkozott a stratégiai helyzet jellemzőinek a feltárására (Antal-Mokos Zoltán – Kovács Péter [1998], Antal-Mokos Zoltán – Tóth Krisztina [2001]). Egy másik kérdéscsoport foglalkozott a stratégiaalkotás folyamatának kutatásával (Balaton Károly – Regele D. [1996], Balaton Károly [2001]). Terítékre került a vállalatok átalakulásának egyik legfontosabb és rendkívül változatos formákat öltő területe, mely az utóbbi évtizedek folyamán különös jelentőségre tett szert a világban és a gazdaság átalakulása során Magyarországon is tömeges gazdasági jelenségként lépett fel: nevezetesen a stratégiai szövetségek alakításáról és működési jellemzőikről kérdeztük meg a

vizsgálatban szereplő vállalatokat (Tari Ernő.[1996], Szanyi Miklós [2001], Buzády Zoltán – Tari Ernő [2001]).

Tulajdonképpen a szövetségkötés egyfajta szélső helyzetét jelentik az összeolvadások és a vállalatfelvásárlások (Tóth Krisztina [1999]), melyek immár nem csak a legfejlettebb tőkepiaccal rendelkező országok esetében kínálnak izgalmas kutatási kérdéseket a közgazdászok számára, hanem betörték a világgazdasági folyamatokba teljes gazdasági nyitottsággal bekapcsolódó Magyarországra is. A kérdőív egyik kérdéscsoportját jelentette a társaságirányítással és vállalatkormányzással foglalkozó kérdéscsoport is, melynek vizsgálata e dolgozat egyik fő összetevője, mondanivalójának meghatározó része (Bartók István [2001]).

A vállalatok első számú vezetői feladatkörét jelentik a környezet és a stratégia céloknak megfelelő vállalati szervezet kialakítása, így ez a tématerület is bekerült a kérdőívbe (Pataki György [2001]). A szervezeti kérdésekhez szorosan köthető az emberi erőforrással történő gazdálkodás, melyre szintén a képletes értelemben a vállalatnál koronát viselő vezetőnek van egyfelől a legjobb rálátása másrészt pedig a kezében tartott, a szintén a koronázási jelvények körébe tartozó pálca a kérdéskör feletti hatalmat hivatott jelképezni, így természetesen ez a terület is a „vezér” kérdőív részét képezte. Szintén az legfelsőbb vezetés feladatköréhez tartozó téma a vállalati működés külső érintettjeivel meglévő kapcsolatok alakítása, melyek közül az általánosan a vállalat egészére vonatkozó helyi önkormányzati kapcsolatokkal foglalkozó kérdések, gazdaságpolitikai környezet befolyásolásával és az adott ágazat szakmai problémáinak szabályozásával foglalkozó szakmai szervezetekre vonatkozó kérdések; és általában véve a környezet, a természeti környezettel kapcsolatos viszonyrendszerre vonatkozó kérdések szerepeltek még a kérdőívben.

4.1.3 *A minta*

Az 1999-es adatfelvétel mintája részben megegyezett az 1996-os mintával, melyet a Pénzügyminisztérium biztosított 1994-es adatbázisa alapján. A felvétel leírását, a mintakiválasztást és a minta főbb jellemzőit leíró jelentés (Chikán A. - Czakó E. - Demeter K. (szerk.) [1996]) szerint a felvétel 325 olyan esetet tartalmaz, amelyeknél mind a négy kérdőív-blokk megkérdezésre került. Az alapsokaságban az 1992 előtt is működő, önálló jogi személyiséggel rendelkező, könyveiket a kettős könyvvitel szabályai szerint vezető 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztató vállalkozások szerepelnek. A sokaság kiválasztásául szolgáló feltételeknek 5.618 cég felelt meg, a felvétel irányítói ebből vették azt a 593 céget tartalmazó mintát, amely kiegészítettek a Figyelő 1995-ös 200-as listájával. A választ adó 325 cég az eredeti tervek szerint ágazati hovatartozás, területi elhelyezkedés, létszám kategória, és a jegyzett tőke tulajdonosi megoszlása szerint reprezentálta volna a kiválasztott sokaságot, ám a minta a méret tekintetében túlreprezentálta a nagyobb vállalatokat és a feldolgozóipart, miközben területileg továbbra is reprezentatív maradt. Az 1999-es mintában 285 olyan cég szerepel, amely részese volt az előző lekérdezésnek is (Czakó – Zoltayné – Wimmer (szerk.) [2000], 11.o.). A minta kiegészítése a Gazdasági Minisztérium adatbázisa alapján történt meg, összesen 455 további vállalat az előzőekben ismertetett szempontok alapján történő reprezentatív leválogatásával. Ezt még a lekérdezés folyamán további 94 céggel egészítették ki a szervezők.

4.1.3.1 A vállalkozáskormányzási kérdőívet megválaszolók mintája

Megállapításainkat kérdőíves felmérésünkben a területi vezetésre vonatkozó kérdésekre választ adó 97, részvénytársasági formában működő, átlagosan nagyjából 1800 főt foglalkoztató és hozzávetőlegesen 17 milliárd forint árbevéttel rendelkező vállalat válaszára alapozzuk.

4.2 A részvénytársaságok jellemzői: a vállalati teljesítmény és stratégia kapcsolata

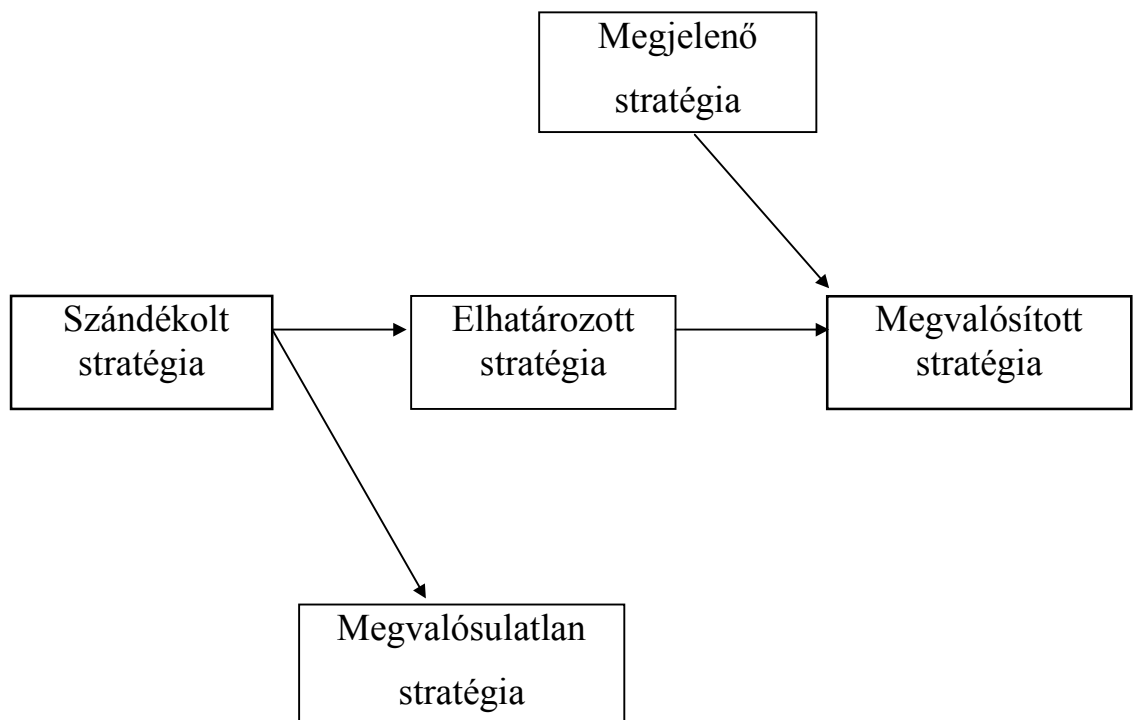
Chikán Attila úgy definiálja a vállalati stratégiát, mint ami „a vállalati működés vezérfonala, a vállalati célokat és a elérésük lehetséges módjait fogalmazza meg” (Chikán Attila [1997], 162. o.) A meghatározás tovább folytatódik a vállalati stratégia lehetséges értelmezési változatai (normatív és leíró) kategorizálásával:

- „előzetes állítások rendszere, amelyek előírják, hogyan kell viselkednie a vállalatnak”;
- „a tényleges döntéshozói magatartás utólagos eredményeinek sorozata.”

A két féle stratégia közelítés közötti egyik különbség, hogy a leíró jellegű változat igen alkalmas a külső, független megfigyelő számára kutatások végzésére. Amennyiben arra törekszünk, hogy objektív képet alakítsunk ki a vállalat által követett stratégiáról, abban az esetben nem árt, ha egy kicsit próbálunk eltávolodni a vezetői üzeneteket is tartalmazó normatív szövegektől, melyek egyik funkciója az, hogy a vállalati alkalmazottak megismerjék a tulajdonos és a vezetők hosszú távú céljait, másfelől pedig érezzék azokat magukénak, legyenek motiváltak azok teljesítésében. Ennek megfelelően a stratégiai tervek (Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Tari Ernő – Drótos György [1996], Balaton Károly [2001]), már ahol készítenek ilyen, nem csak a követendő célok pontos leírását szolgálják, de egyben kicsit lelkesítőek is, publikusabb változataik pedig hajlamosak helyenként elszakadni az unalmas valóságtól.

Egy másik vonatkozása a jövőbeli célokkal foglalkozó normatív stratégiai közelítésnek, hogy mivel a természeténél fogva még meg nem történt eseményekkel foglalkozik jelentős bizonytalanságot hordoz magában. A

tervezés és a megvalósítás közötti bonyolult kapcsolatrendszer logikai elemzésével foglalkozik a bizonytalanság szempontjából Henry Mintzberg és James Waters [1985] híres cikke, melyben a stratégiaalkotás és megvalósítás valamint a valóság közötti kapcsolatrendszer modelljét írják le.



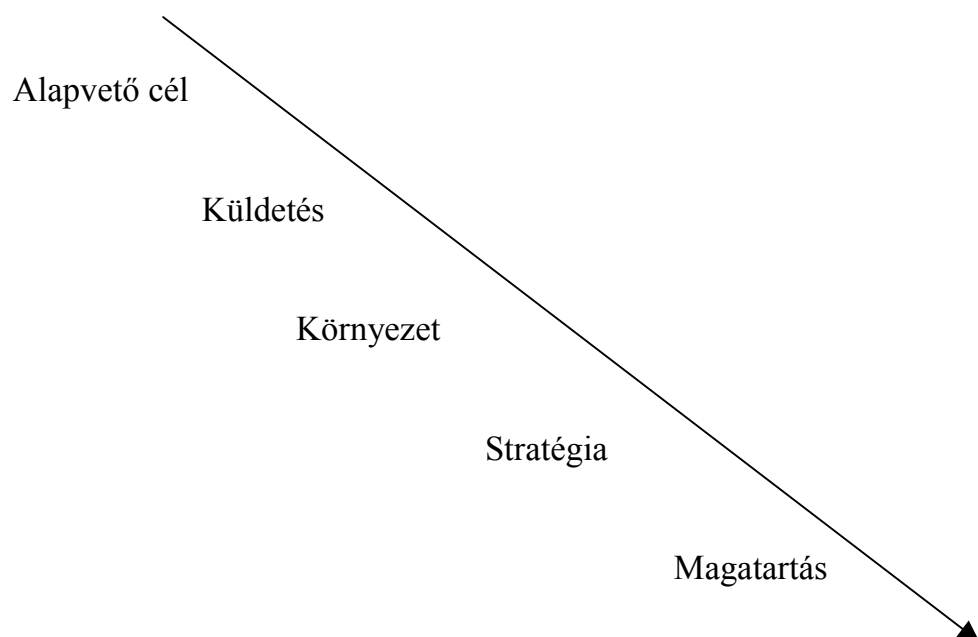
2. ábra *Stratégia típusok*

Mint látjuk, a stratégia megvalósításának folyamatában egyes stratégia elemek kiesnek, helyettük és mellettük pedig újak jelennek meg. Ha ezt lefordítjuk konkrét kutatásunk nyelvére, akkor azt mondhatjuk, hogy vagy a kutatásban

részvevő vállalatok stratégiai szándékait kellene elemeznünk, hogy a különböző vállalatok közötti összehasonlítás egységes alapokon nyugodjon, vagy pedig a megvalósított stratégiára koncentrálnunk. Felmérésünk készítésekor ez utóbbi mellett tettük le a voksot. További érvet jelentett a történeti közelítés választása mellett, hogy „ámbar minden szervezet működésében kimutatható valamilyen realizált stratégia, korántsem mindegyikük rendelkezik stratégiai tervvel vagy előzetesen kialakított és legalább a felső vezetésben egyeztetett stratégiai célrendszerrel, „szándékolt stratégiával” (Antal-Mokos Zoltán – Kovács Péter [1998], 23. o.)”.

A felmérésben szereplő vállalatok stratégiájára nagyszámú vállalati tevékenységi területen tanúsított magatartásuk és elért teljesítményük alapján próbáltunk következtetni. Vagyis tulajdonképpen a kontingenciaelmélet modelljének felhasználásával alakítottuk ki felmérésünket. A kontingenciaelméleti felfogás szerint (Chikán Attila [1997] 154. o., Kieser, A. [1995] 211-250.o., Porter, M. [1993] 25.o.) a szervezetek közötti eltérések alapját a külső és belső környezetek eltérése jelenti.

3. ábra *Kontingencia elmélet és stratégia*



Teljesítmény

A stratégiai magatartásra vonatkozó kérdések megfogalmazásakor azzal a problémával találtuk magunkat szemben, hogy a mintában szereplő vállalatok között jelentős eltérésekre számíhattunk méret és összetettség szempontjából (Dobák Miklós [1996, 1997]). Mint tudjuk a vállalati stratégia és az üzletági stratégia között különbség van (Czakó E. [1994]) vagy más megfogalmazásban a stratégia különböző, egymással hierarchikus viszonyban lévő szintekre tagolódik, amelynek megfelelően megkülönböztethetünk funkcionális, üzletági és vállalati stratégiát. Mivel a tényleges verseny az iparágon belül azaz az üzleti egységek szintjén zajlik, ezért mi is ezt a terepet választottuk a vállalatok közötti összehasonlítás alapjául. Ezzel az állásponttal persze lehet vitatkozni abból a szempontból, hogy a versenytársak közötti különbség jelentős részben a vállalati képességek terén meglévő különbségekre is visszavezethető (Prahalad, C.K. - Hamel, G. [1993]), és ezt az álláspontot mi is elfogadjuk. Ugyanakkor, a vállalatok által elért teljesítmény mérésénél a releváns versenykörnyezetet kívántuk mércéül választani. Ebben a kontextusban viszont parttalanná vált volna az összehasonlítás alapja, amennyiben nem ragaszkodtunk volna a versenytársak körének valamilyen körülhatárolásához és konkretizálásához. Ezen szempont miatt döntöttünk az iparági versenyben elért relatív pozíció megfigyelése mellett, hogy ne zavarja meg az összehasonlítást a sok iparágban versenyző diverzifikált vállalatok jelenléte. Így aztán a vizsgált vállalati teljesítmények vonatkoztatási alapja a vállalat egésze a nem diverzifikált részvénytársaságok esetében, míg a diverzifikált vállalatoknál a domináns üzletágra vonatkoznak az adatok.

4.2.1 A vállalati teljesítmény jellemzői

A V7 jelű kérdéscsoportnál arra kértük a vállalatokat, hogy jellemezzék 42 jellemző szerint teljesítményüket (Wimmer Ágnes [2001]). A vállalatok az iskolai osztályozásnál szokásos, jól ismert 1-től 5-ig, a rossztól a kiválóig terjedő skálán minősíthették a megkérdezés időpontjában elért teljesítményük szintjét. Az ilyen módon „leosztályozott” vállalati jellemzők alkalmasak arra, hogy következtetést próbáljunk levonni a vállalati tevékenység irányultságára, vagy másként fogalmazva megfigyelhetjük a vállalat által a megkérdezés előtti időszakban követett stratégiájának jellemzőit. További lehetőséget jelent az elemzés során, hogy a mintában szereplő vállalatok közötti eltéréseket és hasonlóságokat is megvizsgálhatjuk, és amennyiben ezt a minta lehetővé teszi megkísérelhetjük a megfigyelt vállalatok osztályozását teljesítményük és követett céljaik alapján. Figyelembe véve azt a tényt, hogy mintánk a versenyképesség kutatás teljes mintájának a részvénytársasági formában működő vállalatait tartalmazza, azt mondhatjuk, hogy elemzésünk során a felmért magyarországi részvénytársaságok stratégiai jellemzőit vizsgáljuk. Hozzá kell azonban tenni ehhez az állításhoz azt, hogy a mintavétel során eredetileg nem törekedtünk a minta vállalatainak jogi forma szerinti reprezentativitására, tehát szigorú statisztikai értelemben véve állításaink arra a vállalati körre vonatkoztatva igazak, mely vizsgálatunkba bekerült, vagyis a vizsgálat időpontjában Magyarországon működő részvénytársaságok hozzávetőlegesen három százalékára.

A vizsgált teljesítmény avagy stratégiai változók a következők voltak:

- a) Költséghatékonyság
- b) Piaci részesedés
- c) Technológiai színvonal
- d) Termékminőség
- e) Termékválaszték szélessége
- f) Versenyképes árak
- g) Szállítás pontossága

-
- h) Vevői igénykielégítés rugalmassága
 - i) Termelési rendszer rugalmassága
 - j) Logisztikai rendszer hatékonysága
 - k) Szállítási határidő rövideje
 - l) Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására
 - m) Gyártási tevékenység színvonala
 - n) Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel
 - o) Vállalati image
 - p) Elosztási csatornák szervezettsége
 - q) Hitelképesség
 - r) Kintlevőségek szintje
 - s) Fizetőképesség
 - t) Fogyasztói szolgáltatások színvonala
 - u) Lobbizás államigazgatási szerveknél
 - v) Államnak ill. költségvetési szerveknek történő értékesítés
 - w) Piaci változások előrejelzésének képessége
 - x) Exportpiacokon való megjelenés
 - y) Etikus magatartás
 - z) Környezeti (ökológiai) tudatosság
 - aa) Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése
 - bb) Megbízható alapanyag ellátás
 - cc) Kapacitáskihasználás
 - dd) Alkalmazottak képzettsége
 - ee) Innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása
 - ff) Színvonalas, jól felkészült vezetők
 - gg) Döntési/működési módszerek korszerűsége
 - hh) K+F ráfordítások szintje
 - ii) Új termékek piacra vitele
 - jj) Szervezeti struktúra hatékonysága
 - kk) Integrált vállalati információs rendszer
 - ll) Vezetői információs rendszer színvonala

-
- mm)A gazdálkodási funkciók integrációja
 - nn)Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal
 - oo)Megfelelő szintű és választékú készletek
 - pp)Jövedelmezőség színvonala

Fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a vállalatok saját magukat értékelték a felsorolt tényezők rájuk jellemző színvonala tekintetében, még ha a versenypozíciójuk figyelembe vételére kérvén a válaszadókat, a legerősebb versenytárrsal történő összehasonlítás egyfajta objektivitás felé terelte is a kérdőívek kitöltőit. Az általunk vizsgált jellemzők nemzetközi összehasonlításban is jól megállják a helyüket a hasonló céllal készült stratégia vizsgálatokkal összevetve (Antal-Mokos Zoltán – Kovács Péter [1998], 25.o.); sőt még azt is megkockáztathatjuk, hogy a szokásosnál nagyobb számú változó talán az átlagosnál részletesebb és finomabb vizsgálatot is lehetővé tesz.

4.2.2 Teljesítményfaktorok a részvénytársaságoknál

Természetesen miközben nagyszámú változó vizsgálata lehetőséget teremthet a változók közötti függetlenség esetén nagyon részletes kép és részletekbe menő hipotézisek kialakítására, ugyanakkor a sok változó használata nehezíti is a megfelelő átfogó kép kialakítását. Elveszve a részletekben nem derülnek ki a fontos általános összefüggések és azok kapcsolata egymással is rejtve marad. Másrészt a nagyszámú változó kezelése technikailag is nehéz feladat elé állítja mind az elemzőt, mind pedig az elemzés olvasóját.

Annak a kérdésnek az ellenőrzésére, hogy a vizsgált mintában vannak-e egymással valamilyen összefüggést mutató változók és ezen változók

csoportosíthatók-e, választva a rendelkezésünkre álló adatredukciós eljárások közül először faktorelemzést végeztünk¹.

Az elemzés Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mutatója: 0,721, ami viszonylag jó minőségű, a faktorelemzés számára alkalmas mintára utal (Sharma, S [1996], 116.o.).

A faktorelemzést főkomponens analízis segítségével végeztük el. Az elemzés során quartimax rotációt használtunk annak érdekében, hogy: minden változó viszonylag magas értéket érjen el egy faktor tekintetében, minden változó értéke magas legyen egy faktor vonatkozásában, miközben közel nulla legyen a többi faktor tekintetében.

4. ábra Faktorok által magyarázott variancia

Faktor	Sajátérték			Rotált értékek		
	Összes	Variancia	Kumulatív	Összes	Variancia	Kumulatív
		%	%		%	%
1	6,086	32,034	32,034	4,681	24,635	24,635
2	2,484	13,073	45,107	2,850	14,999	39,634
3	1,827	9,618	54,725	2,401	12,638	52,272
4	1,663	8,753	63,478	1,757	9,249	61,521
5	1,281	6,742	70,220	1,653	8,699	70,220

A táblázat alapján láthatjuk, hogy az egynél nagyobb sajátértékkel rendelkező faktorok száma öt. Ezen faktorok együttesen a teljes szórásnégyzet több, mint 70 százalékát magyarázzák. A rotált faktorok közül az első mintegy 25 százalékot magyaráz a varianciából, de még az utolsó, az ötödik faktor is közel kilenc százalékát magyarázza meg a teljes szórásnégyzetnek.

¹ A többváltozós statisztikai elemzések elvégzésére SPSS for Windows programcsomagot használtam

A kapott faktorok szakmai tartalma jól magyarázható, amit talán tükröz beszédesnek szánt elnevezésük is. Az egyes faktorok eltérő stratégiai irányultságot jeleznek a válaszadó részvénytársaságok körében.

Az első faktor hét változójának mindegyike olyan teljesítmény jellemző, melyeket a ma alkalmazott vezetési eljárások közül az élenjárók igénybevételével lehet magas szinten teljesíteni. Ezt persze általában elmondhatjuk a többi változó kapcsán is, de a többi faktort megfigyelve az előbbi állítás talán már nem tűnik üres általánosításnak. Olyan stratégiát mutat, mely a hangsúlyt a verseny változásának folyamatos figyelemmel követésére helyezi, amit színvonalas és hatékony vezetési módszerekkel és jól felkészült vezetőkkel lehet elérni. Ez az irányultság a korszerű közép- és nagyvállalatokat jellemezheti.

A második faktor a rugalmasságot helyezi az előtérbe a vevői igénykielégítésben. A rendeléseknek megfelelő, pontos és rövid határidejű szállítások, az igények rugalmas követése jellemzi ezt a faktort. Ha ezt vállalati nyelvre próbáljuk meg lefordítani akkor, kisebb és közepes méretű beszállító vállalatok képe jelenhet meg lelki szemeink előtt.

A harmadik faktor csupa pénzügyi változót foglal magába. Ahol a pénzügyi kérdések ennyire előtérbe kerülnek, ott nagy a fegyelem, amit magyarázhatunk többféle módon is. Elsőként adódik az alacsony hitelképesség és gyenge pénzügyi helyzet, mint lehetséges magyarázat a szinte kizárólagos pénzügyi orientációra és ebben a kategóriában a kevés tőkével rendelkező vagy éppen csődhelyzetben lévő vállalkozások képe jelenik meg előttünk. Egy másik lehetséges változatot a kicsiny önálló mozgástérrel rendelkező szigorúan és pénzügyi eszközökkel pórázon tartott leányvállalatok jelenthetnek.

A negyedik faktor esetében elég egyértelmű a kép. Az állami megrendelések jelentik a fő értékesítési lehetőséget, így ezen megrendelések befolyásolása és

közbeszerzési piac szabályainak ismerete jelent versenyelőnyt az érintett vállalati kör számára.

Az utolsó faktor esetében a környezeti kérdések kerülnek előtérbe. Ez lehet kimagasló ökológiai tudatosság eredménye; de könnyen elképzelhető az is, hogy az adott vállalatok számára a környezettel kapcsolatos szabályozás jelentős költségtényező, vagy éppen valamely környezeti erőforrás szűkössége jelentős növekedési akadályként jelenik meg.

Korszerű vállalatvezetés faktora

- Piaci változások előrejelzésének képessége
- Színvonalas, jól felkészült vezetők
- Döntési/működési módszerek korszerűsége
- Szervezeti struktúra hatékonysága
- Integrált vállalati információs rendszer
- Vezetői információs rendszer színvonala
- A gazdálkodási funkciók integrációja

Rugalmas kiszolgálás faktora

- Szállítás pontossága
- Vevői igénykielégítés rugalmassága
- Szállítási határidő rövideje
- Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására

Pénzügyi fegyelem faktora

- Költséghatékonyság
- Hitelképesség
- Kintlevőségek szintje
- Fizetőképesség

Állami piac faktora

- Lobbizás államigazgatási szerveknél
- Államnak ill. költségvetési szerveknek történő értékesítés

Környezeti tudatosság faktora

- Etikus magatartás
- Környezeti (ökológiai) tudatosság

A rotált faktormátrix tábla tartalmazza a változók quartimax rotáció során elért értékeit az egye faktorok szerint.

5. ábra Rotált faktormátrix

Stratégiai változók	Faktorok				
	Korszerű vállalatvezetés	Rugalmas kiszolgálás	Pénzügyi feyelem	Állami piac	Környezeti tudatosság
Költséghatékonyság	0,338	0,269	0,647	-0,228	-0,156
Szállítás pontossága	0,169	0,811	-9,310E-03	3,554E-02	2,684E-03
Vevői igénykielégítés rugalmassága	0,203	0,818	9,703E-02	-0,198	-8,409E-03
Szállítási határidő rövidege	7,555E-02	0,725	0,228	-2,878E-02	0,135
Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására	0,156	0,824	1,960E-02	0,132	3,255E-02
Hitelképesség	0,489	-6,010E-02	0,654	0,249	0,101
Kintlevőségek szintje	0,122	6,272E-02	0,800	-1,069E-03	-7,248E-02
Fizetőképesség	0,162	0,195	0,774	0,256	0,170
Lobbizás államigazgatási szerveknél	0,315	3,460E-02	-2,543E-02	0,820	5,280E-02
Államnak ill. költségvetési szerveknek történő értékesítés	0,189	-7,117E-02	0,206	0,784	6,899E-02
Piaci változások előrejelzésének	0,727	1,089E-02	3,636E-03	0,185	-0,147

képessége						
Etikus magatartás	0,110	6,521E-02	3,119E-02	9,230E-02	0,868	
Környezeti (ökológiai) tudatosság	8,175E-02	8,471E-02	-1,293E-02	2,415E-02	0,863	
Színvonalas, jól felkészült vezetők	0,758	-9,469E-03	-6,055E-02	0,234	0,142	
Döntési/működési módszerek korszerűsége	0,817	9,100E-02	-7,879E-02	0,138	7,695E-02	
Szervezeti struktúra hatékonysága	0,738	0,288	0,259	-0,136	-2,646E-02	
Integrált vállalati információs rendszer	0,818	-1,914E-02	0,222	-0,127	5,445E-02	
Vezetői információs rendszer színvonala	0,763	0,168	0,281	-0,156	8,324E-02	
A gazdálkodási funkciók integrációja	0,684	0,247	7,519E-02	0,237	2,773E-02	

4.2.3 A stratégiai változók hierarchikus klaszterezése

A kapott faktormegoldás ellenőrzésére egy statisztikai értelemben független módszerrel is megpróbáltam igazolni a kapott faktorstruktúra helytállóságát. A klaszterelemzés hasonlóan a faktorelemzéshez használható adatstruktúra egyszerűsítésére, a változók vagy az esetek közötti kapcsolatok kimutatására. Jelen esetben a klaszterelemzés hierarchikus változatát választottam a vizsgálat elvégzésére. Több féle távolságfogalom felhasználásával és több féle agglomeratív módszer alkalmazásával készítettem elemzéseket, melyek közül a az általam legeredményesebbnek tartott, a legalacsonyabb távolságmutatókat eredményező eljárás eredményét mutatom be. Meg kell jegyezmem, hogy több azonosan eredményt is kaptam az eltérő módszerek használatával, de ezek közül elégségesnek tartom, ha egy eredményét mutatom be a kapott dendrogramm segítségével. Tehát a bemutatott klaszterelemzés agglomeratív eljárással, teljes lánc módszerrel, euklidészi távolságfogalom felhasználásával készült.



A versenyképesség kutatás adattömbjeinek elemzésére számos kutató vállalkozott az elmúlt évek során, így elvileg nagyszámú vizsgálat áll rendelkezésre a részvénytársasági minta elemzésével nyert kép összehasonlítására a más kutatások folyamán nyert ismeretanyaggal. Többek között a szerző is próbálkozott már a jelen kutatásban is felhasznált változóhalmaz struktúrájának vizsgálatával, igaz a mostani vizsgálatban szereplő vállalati kategóriákkal egy éppen ellentétes kategóriájával, nevezetesen a kis- és középvállalati rész minta elemzésével. Miközben egyébként pusztán kutatói érdeklődés alapján érdekes volna a két vizsgálat eredményeinek egybevetése, jelen dolgozat témájának kifejtése szempontjából azonban ennek haszna meglehetősen kétséges, így ettől eltekintek.

Több értelme van viszont az összevetésnek az egész mintán végzett hasonló célú, azaz a stratégiai változók tekintetében végzett vizsgálatok eredményeivel. Elsőként Antal-Mokos Zoltán és Kovács Péter (Antal-Mokos Zoltán – Kovács Péter [1998]) elemezték a versenyképesség kutatás során nyert adatbázist a vállalati stratégiák megfigyelése érdekében. Ez az első vizsgálat viszont egy korábbi adatfelvételre vonatkozott, így az összevetésre nincs lehetőség. A második, 1999-es adatfelvétel elemzésével kialakított helyzetkép (Antal-Mokos Zoltán – Tóth Krisztina [2001], pp. 26.) viszont már nagyon is alkalmas az összehasonlításra.

Antal-Mokos Zoltán és Tóth Krisztina a teljes adatbázis, azaz a vizsgálatban szereplő összes vállalat adatainak elemzése során kilenc stratégiai faktor jelenlétét mutatta ki ugyanazon a teljesítményváltozói csoporton végezve a vizsgálatot, melyet én is használok a részvénytársasági minta esetében. A két vizsgálat során fellelt faktorokat összevetve szembeűnő a hasonlóság, miközben azért eltérések is mutatkoznak a két minta eltéréseinek következtében. Egy faktor esetében teljes az azonosság a két vizsgálat között: éspedig az Antal-Mokos – Tóth páros által „etikusság” faktorának keresztelt, általam pedig „környezeti tudatosság” faktora címkével ellátott változó

esetében. A címadáskor megfogalmazott két tényező szerepel mindössze a faktorban és ugyanúgy van jelen a részmintában, mint a főmintában.

7. ábra Stratégia faktorok összehasonlítása

<i>Faktorok a teljes mintában</i>	<i>Faktorok a részvénytársasági mintában</i>
1. Szervezeti hatékonyság faktor	1. Korszerű vállalatvezetés faktora
a döntési és működési módszerek	piaci változások előrejelzésének képessége
az integrált vállalati információs rendszer	színvonalas, jól felkészült vezetők
a vezetői információs rendszer	döntési/működési módszerek korszerűsége
a színvonalas, felkészült vezetők	szervezeti struktúra hatékonysága
a piaci változások előrejelzése	integrált vállalati információs rendszer
a szervezeti struktúra hatékonysága	vezetői információs rendszer színvonala
az innovatív eladásösztönzési módszerek	a gazdálkodási funkciók integrációja
az alkalmazottak képzettsége	2. Rugalmas kiszolgálás faktora
2. Rugalmasság a folyamatokban faktor	szállítás pontossága
vevői igénykielégítés rugalmassága	vevői igénykielégítés rugalmassága
rugalmas reagálás a fogyasztói igényekre	szállítási határidő rövideje
szállítási határidő rövideje	rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására
szállítás pontossága	
termelési rendszer rugalmassága	3. Pénzügyi fegyelem faktora
fogyasztói szolgáltatások színvonala	költséghatékonyság
közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	hitelképesség
készletek színvonala és választéka	kintlévőségek szintje
3. Állami kapcsolatok faktor	fizetőképesség
lobbizás államigazgatási szerveknél	4. Állami piac faktora
állami és költségvetési értékesítés	lobbizás államigazgatási szerveknél
stratégiai szövetségek fő partnerekkel	államnak ill. költségvetési szerveknek történő értékesítés
K+F ráfordítások szintje	5. Környezeti tudatosság faktora
vállalati image	etikus magatartás
elosztási csatornák szervezettsége	környezeti (ökológiai) tudatosság
4. Technológiai színvonal faktor	
exportpiacokon való megjelenés	
termékminőség	
technológiai színvonal	

gyártási tevékenység színvonala	
5. Alapanyag ellátás faktor	
megbízható alapanyag ellátás	
megfelelő minőségű alapanyagok	
kapacitáskihasználás	
6. Pénzügyi helyzet faktor	
kintlevőségek szintje	
hitelképesség	
költséghatékonyság.	
7. Termékválaszték faktor	
a termékválaszték szélessége	
új termékek piacra vitele	
8. Etikusság faktor	
etikus magatartás	
környezeti (ökológiai) tudatosság	
9. Versenyképes árak faktor	
a versenyképes árak	
a piaci részesedés	

Elég nagy mértékű a hasonlóság a szervezeti hatékonyság és a korszerű vállalatvezetés faktorok között; ez utóbbi még tartalmazza a „gazdálkodási funkciók integrációja” változót, míg a teljes mintán kialakított faktor két másik változót is tartalmaz még. A rugalmasság a folyamatokban faktor négyvel több változót tartalmaz, mint a rugalmas kiszolgálás faktor. Az állami kapcsolatok és az állami piac faktorok közötti viszony hasonló a két kettes számú faktoréhoz: a nagyobb mintán kialakított négy plusz változót foglal még magába. A pénzügyi helyzet illetve fegyelem faktorok esetében pedig egy-egy változó tekintetében van különbség.

Tehát egyfelől láthatjuk, hogy a kisebb mintán végzett faktorelemzés során kevesebb változó került be a faktorokba, amit aligha szükséges magyarázni. Másfelől a ugyan nagyobb minta esetében több faktor kialakítására volt mód, de magyarázó erejük némileg alacsonyabb, mint a részvénytársasági mintán kialakítottaké. Harmadrészt viszont talán megkockáztatható az az állítás, hogy

a részvénytársasági minta faktorai homogénebbek, tisztábbak a teljes mintán kialakított faktorokhoz képest, így világosabb kép alakítható ki a segítségükkel a minta vállalatainak jellemzésére.

4.2.5 A részvénytársaságok stratégia és teljesítmény klaszterei

A hierarchikus klaszterelemzéssel és főkomponens elemzéssel kialakított faktorok felhasználásával további klaszterelemzést végeztem a mintában szereplő vállalatok stratégiai csoportjai és teljesítményjellemzői feltárásának érdekében. A klaszterek kialakítását az esetekhez tartozó faktorértékek 97*5-ös mátrixán végeztem. A klaszterek kialakításához nemhierarchikus klaszterelemzést használtam. A klaszterek számát az elvégzett elemzés közben fokozatosan növeltem és közben értékeltem a klaszterközéppontok távolságának a változását, másfelől pedig az egyes klaszterváltozatok magyarázhatósága közötti különbségeket. Ezek alapján a négy klaszteres megoldás elfogadása mellett döntöttem.

8. ábra Klaszter középpontok

Faktorok	Klaszter			
	1	2	3	4
Korszerű vállalatvezetés	-,78695	-,17485	-,86182	,69253
Rugalmas kiszolgálás	-,82612	1,02697	-,83655	-,10022
Pénzügyi fegyelem	-,43346	-,17529	-,13973	,33485
Állami piac	,78098	,53028	-,78620	-,43875
Környezeti tudatosság	-,83375	,46789	1,01918	-,27423

1. **Közbeszerzések klaszter.** Az egyes számú klaszter, melybe 11 vállalat tartozik, fő jellemzője az állami kapcsolatok dominanciája a gazdálkodásban. Ezen vállalati kör számára az egyetlen remény a tartós sikerre az állami, önkormányzati megrendelések elnyerése esetleg a különféle címen elérhető állami pályázati pénzek és támogatások területén elért siker. Mint látjuk, a klaszterhez tartozó vállalatok nem kifejezetten jeleskednek a négy másik stratégiai faktor területén; sőt akár azt is mondhatjuk, hogy magukat kifejezetten gyengének érzik mind a korszerű vezetési módszerek alkalmazása, mind pedig a piachoz való alkalmazkodás területén. Láthatólag nem kifejezetten prioritás ezen szegmens számára a környezeti érdekek figyelembe vétele sem, az etikusság kérdését pedig valószínűleg nem is érdemes túlzottan feszegetni ezen vállalati körben.

A 2. klaszternek nyugodtan adhatjuk, a **rugalmas kiszolgálás klasztere** elnevezést. A klaszterhez tartozó 18 vállalat kissé jobb képet mutat, mint az első klaszterbeliek a korszerű vállalatvezetési eljárások alkalmazásában és a pénzügyi fegyelem terén. A rugalmasság valószínűleg elengedhetetlen kelléke, hogy a vállalat rendelkezzen némi pénzügyi mozgástérrel (pl. szállítók kifizetése nélkül nem lehetséges a termelési program rugalmas változtatása), és ha integrált vállalatirányítási rendszerre nincs is szüksége egy rugalmas kisvállalatnak, azért pontosan kell ismernie pl. a költségeit, a piac változását, a vevők preferenciáit stb. Ennek a vállalati körnek is fontos a részvétel az állami beszerzésekben, ugyanakkor a környezeti szempontok és az etikai kérdések ezen vállalati csoportban már nem sokkal kapnak kisebb szerepet, mint a korszerű vállalatoknál.

Elég érdekes a harmadik, a **környezettudatos vállalatok** nyolc elemből álló klasztere. A nyolc vállalatot sem a korszerű vezetési módszerek felhasználása nem jellemzi, sem pedig a túlzott alkalmazkodási készség a piaci igények változásához. Elég gyengének mutatkoznak az állami piacon való szereplés

tekintetében is. Ami viszonylag legkevésbé számít gyengéjüknek, az a pénzügyi terület, bár ott sem túlzottan erősek.

Az utolsó, a negyedik klaszterben találjuk a mintából a legtöbb vállalatot, szám szerint huszonhetet. A legnépesebb klaszter erősségét a **korszerű vállalatvezetésben** találjuk meg. Összehasonlítva a többi klaszter vállalataival szintén itt a legjobb a pénzügyi helyzet illetve a pénzügyi kérdések kezelése. legfőbb gyengesége ezen klaszter vállalatainak az állami piac nyújtotta lehetőségek kihasználásában rejlik. Ám meglepő módon nem túl jól teljesít ez a vállalatcsoport sem a környezeti kérdések terén sem pedig a pénzügyi gazdálkodás fejlettsége tekintetében.

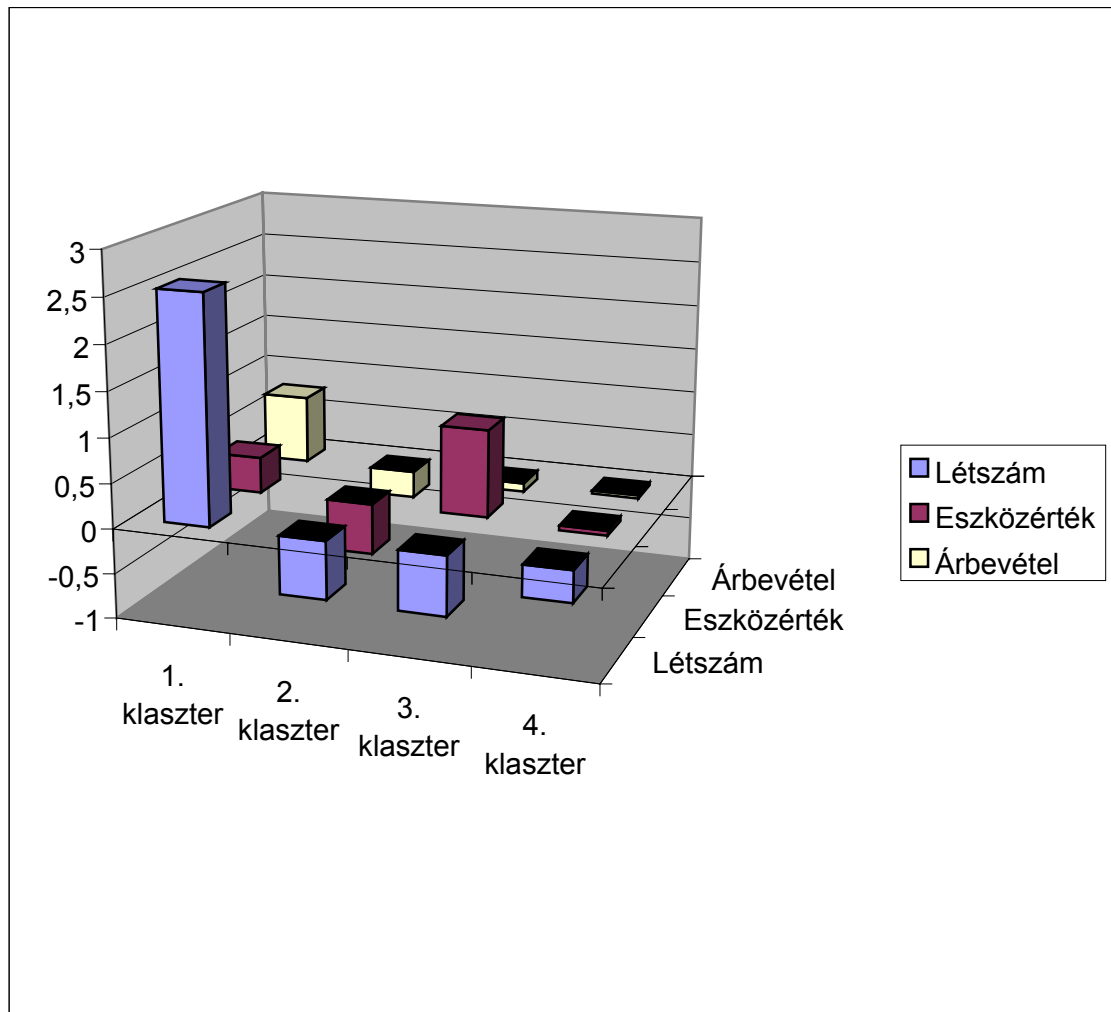
9. ábra A klaszterekbe sorolt vállalatok erősségei és gyengeségei

Klaszter	Erősség	Gyengeség
Közbeszerzések	export bérmunka piaci részesedés	árbevételarányos nyereség tőkejövedelmezőség technológiai színvonal menedzsment termékminőség
Rugalmas kiszolgálás	bérmunka árbevételarányos nyereség piaci részesedés menedzsment termékminőség	export tőkejövedelmezőség technológiai színvonal
Környezettudatos vállalatok	technológiai színvonal	export bérmunka árbevételarányos nyereség tőkejövedelmezőség piaci részesedés menedzsment termékminőség
Korszerű vállalatvezetés	export árbevételarányos nyereség tőkejövedelmezőség piaci részesedés technológiai színvonal menedzsment termékminőség	bérmunka

4.2.6 A részvénytársaságok méret és tulajdonosi megoszlása

A közbeszerzési klaszterbe sorolt vállalatok méretben elég jelentősen eltérnek a többi klaszter vállalataitól. A legnagyobb mértékben a létszámuk haladja meg a mintába bekerült többi részvénytársaságét, nyugodtan mondhatjuk, hogy a többi klaszterrel összehasonlítva ebbe a csoportba monstrumok kerültek. Az eszközérték tekintetében már csak a második helyezést érik el a klaszterek között, viszont árbevétel szerint újfent magasan az első helyen szerepelnek. Ami a tulajdonosi háttérrel illeti, ez a vállalati csoport a magyar tulajdonosok kezén van, jellemzően nem állami tulajdonosi túlsúllyal.

10. ábra Eltérések a klaszterek között vállalati méretkategóriákban

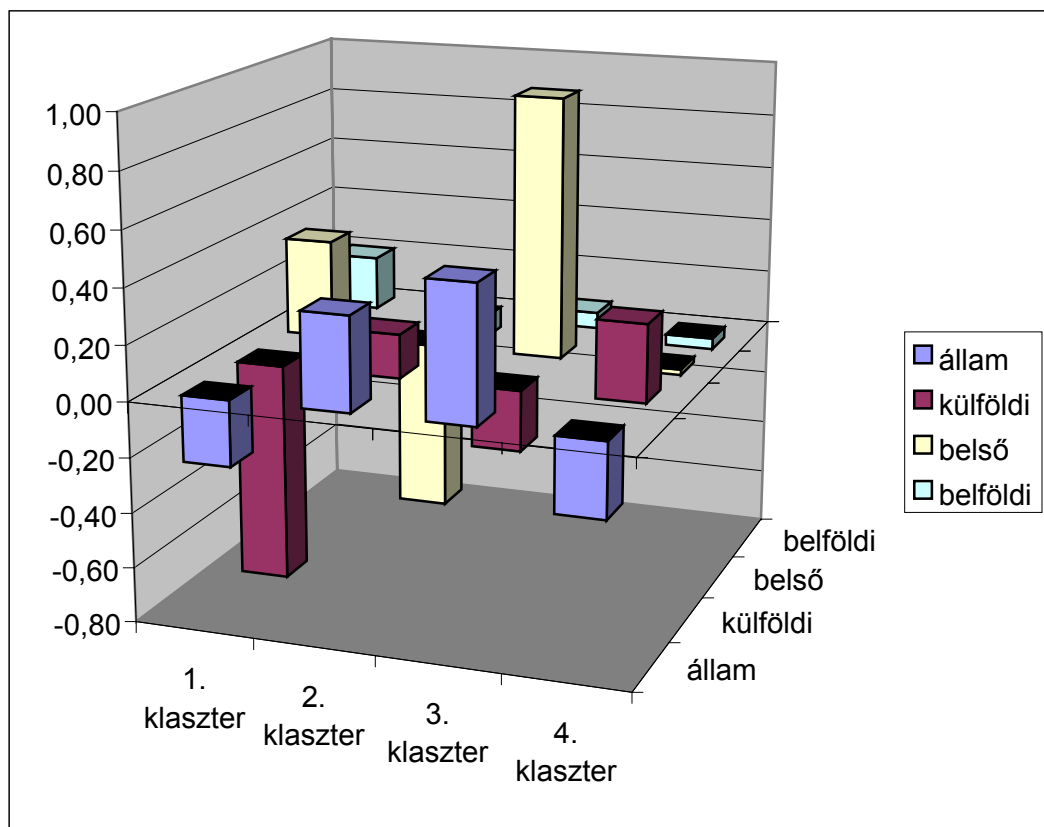


A rugalmas kiszolgálás klaszter vállalataira a viszonylag alacsony létszám a jellemző hasonlóan a környezettudatos vállalatok csoportjára. Az eszközérték tekintetében ezek a vállalatok állnak a legrosszabbul a vizsgált vállalati kör tagjai közül és ugyan ez a helyzet árbevétel szempontjából is, bár itt kisebb mértékű az eltérés a vállalatok között, mint az eszközök esetében. A rugalmas középvállalatok körében a két jellemző tulajdonosi kör a külföldiek és az állam.

A környezettudatos vállalatok a legkisebbek a vizsgált vállalati körben a létszám alapján mérve; eszközértékben viszont fölényesen vezetnek, tehát jelentős vagyonnal rendelkező vállalatok vannak jelen ebben a klaszterben. Az

árbevétel területén azonban inkább a középmezőnyhöz tartoznak. A tulajdonosok ezen vállalati körben jellemzően hazaiak: a négy klaszter közül itt a legmagasabb a magyar nem állami tulajdonosok részaránya, de jelentős az állami részesedés is a vizsgált cégekben.

11. ábra A részvénytársaságok tulajdonosi megoszlása



A korszerű vállalatvezetési módszerek használatával jellemezhető vállalatcsoport méretbeli jellemzőit a minta átlagához való igazodás jellemzi az eszközérték és az árbevétel oldaláról. Viszont az átlagos árbevételt az átlagtól jelentősen kisebb létszám segítségével érik el ezek a vállalatok, amely hatékonysági előnyökre utal a többi vállalati klaszterhez képest és egyben nagy valószínűséggel igazolja a klaszter elnevezését. A klaszter vállalatai az átlagosnál jobb helyzetben vannak minden, a vállalati gazdálkodás színvonalát

jellemző mutató tekintetében akár a pénzügyi teljesítményt vizsgáljuk akár pedig a piaci helyzetüket az elért piaci részesedésük tekintetében vagy termékeik piaci pozícióját minőségükön keresztül. De az átlagtól való pozitív eltérést találunk a menedzsment teljesítményének értékelésében vagy éppen a technológiai háttér tekintetében. Ha a korszerű vállalatvezetés klasztert tulajdonosi összetétel szerint vizsgáljuk, akkor azt mondhatjuk, hogy a domináns tulajdonosi kört a külföldiek jelentik. Rajtuk kívül azért jelen vannak a nem állami magyar tulajdonosok is, de jóval kevésbé meghatározó módon.

4.3 A testületi vezetés jellemzői

Felmérésünkben a részvénytársasági formában működő vállalatokra koncentrálunk, mivel ezen jogi forma esetében kap különös jelentőséget a testületi vezetés és ennek a formának a gazdasági súlya különösen nagy. Eredményeink alapján azt mondhatjuk, hogy a felmérésben szereplő vállalatok túlnyomó többségénél az igazgatóságnak a részvénytársaság vezetésében meglévő súlya jelentős, azaz a vállalatok menedzserei és tulajdonosai támaszkodnak döntéseik meghozatalakor a törvények által előírt testületek kollektív bölcsességére, ugyanakkor még nem terjedtek el a Nyugat-Európában és Észak-Amerikában már szokásosnak mondható új testületvezetési és szervezési eljárások.

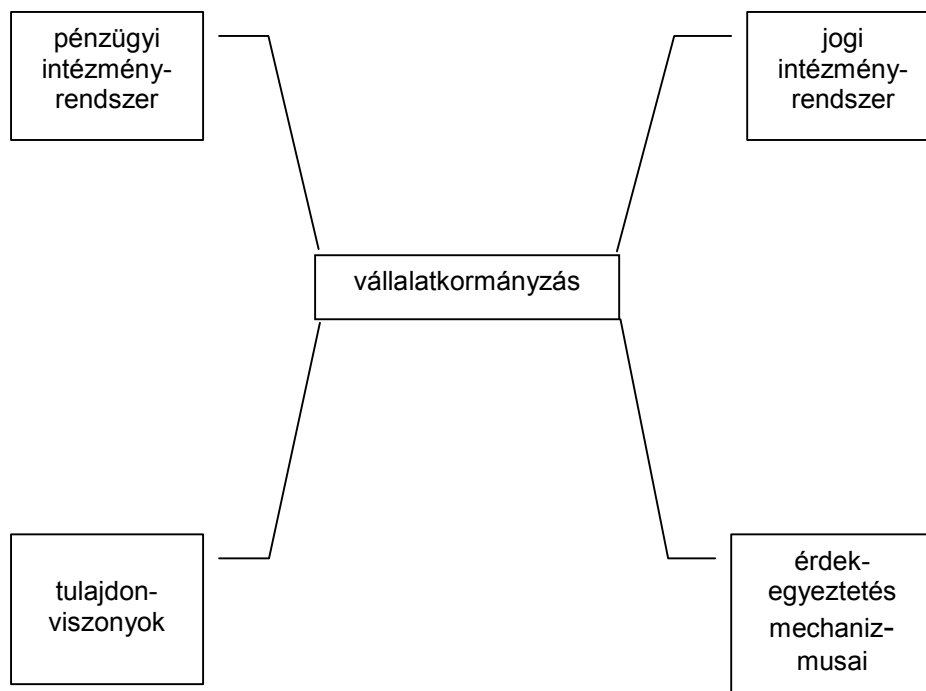
4.3.1 A vállalatkormányzás meghatározása

A vállalatkormányzást tágabb értelemben úgy határozhatjuk meg, mint: a részvénytársaságok működése során velük tartós és lényegi viszonyba kerülő érintettek hosszú távú érdekei egyeztetésének mechanizmusait és formáit,

melyeket az adott társadalmi környezet befolyásol. Különösen fontos befolyásoló tényezők:

- a tulajdonviszonyok,
- a pénzügyi intézményrendszer,
- a jogi intézményrendszer,
- és az érdekegyeztetés társadalmi mechanizmusai.

A vállalatkezelés befolyásoló tényezői



Ha szűkebb értelemben kívánjuk körülhatárolni a témát, akkor támaszkodhatunk Andrei Shleifer és Robert W. Vishny [1997] definíciójára, mely szerint a vállalatkezelés területét azon mechanizmusok vizsgálata jelenti, melyek biztosítják a részvénytársaságok finanszírozói számára, hogy befektetéseik hozamát realizálhassák.

Első látásra a két definíciónak nem túl sok köze van egymáshoz. Jogosan gondolkodhatunk el azon, hogy vajon a vállalatkormányzás szélesebb értelmezése nem teszi-e teljesen parttalanná a fogalmat és így kezelhetlenné a vállalatkormányzás problémáit? A válasz egyértelműen nem. Ha a szűkebb definícióból indulunk ki, akkor fel kell hívni arra a figyelmet, hogy egy vállalat finanszírozói között elég nagy számú érintettet találhatunk időnként. Elegendő arra gondolnunk, hogy egy csőd közeli pénzügyi helyzetben lévő vállalat működését ki mindenki finanszírozza. Sajnos a piacgazdasági átmenet időszakában jó néhány példát láthattunk erre a helyzetre, így feltételezhetően nem nehéz sorolni az érintetteket. Bár a bérfizetés a csődtörvény szabályai szerint prioritást élvez, ám előfordul, hogy az alkalmazottak mégsem jutnak hozzá fizetésükhöz egy ideig. Ugyanebbe a helyzetbe kerülhetnek a stratégiai partnerek, a helyi önkormányzatok, az állam. Tulajdonképpen csak az előbbi felsorolást követően térünk rá a finanszírozás klasszikusabb változataira így a szállítók által nyújtott kereskedelmi hitelre, vagy a bankoktól felvett kölcsönre, vagy a tőkepiacon kibocsátott kötvényre. A sor végére marad – ez ugye a felszámoláskor tényleg így is van – a tulajdonos, aki a részvényekbe fektetett.

Az előző felsorolás azt hiszem kellő mértékben megalapozza azt az álláspontot, hogy a vállalatkormányzási kérdéskör kapcsán számosan a látókörünkbe kerülnek a vállalati működés érintettjei közül. De ennél tovább is léphetünk a vállalatkormányzási terület szélesebben felfogása védelmében. Németországtól, Hollandián át Franciaországig sorolhatjuk a példákat arra, hogy az állami szabályozás beleszólási lehetőséget biztosít egy kitüntetett kör: az alkalmazottak számára a vállalatok stratégiai döntéshozatala befolyásolása érdekében. Ennek a konkrét technikai ugyan különböznek egymástól: a stratégiai kérdésekben biztosított vétőjogtól a vállalatkormányzás testületeiben biztosított képviselői lehetőségein keresztül sokféle megoldással találkozhatunk (Roe, M.J. [1993], Wagener, H.J. [1997]). Mindenesetre az

vitathatatlan, hogy a munkavállaló és a munkáltató közötti érdekegyeztetés mechanizmusainak egy része beépül a vállalatkormányzási feltételrendszerbe legalább a fejlett gazdaságok egy részében.

4.3.2 A vállalatkormányzási kérdőív

Az 1999-es versenyképességi vizsgálat előkészítésekor lehetőség nyílt az előző, 1996-os kutatás során készített kérdőívekben változtatások végrehajtására. A változtatások kérdésével kapcsolatban természetesen felmerült a két kérdőív közötti összehasonlítás szempontja, amelyet igyekeztünk is amennyire ez lehetséges volt biztosítani. Mindazonáltal meg kellett fontolni a kérdőívek meglévő kérdéseinek átszerkesztését az első vizsgálat feldolgozási tapasztalatai alapján és felmerültek olyan érdekes kutatási területek, melyek az előző kérdőívben nem kaptak helyet. A vállalatkormányzási kérdéskör is az újonnan megjelent kutatási témák közé tartozott és a kérdőívet szerkesztő bizottság döntése alapján bekerült ez a panel is a megkérdezett vállalatok első számú vezetői számára készült, a „Vezérigazgató és törzskar (közgazdasági elemzés)” című kérdőívbe (részletes leírását lásd a „Versenyképesség kutatás kérdőíve” című alfejezetben). A kérdőívben szereplő kérdések és a kérdőív szerkezete iránt érdeklődők megtalálják az eredeti kérdőív másolatát jelen dolgozat mellékletében.

A kérdőív összeállításával célunk elsősorban a magyarországi helyzet felmérése volt. Tehát arra törekedtünk, hogy képet kaphassunk a magyar részvénytársaságok vállalatkormányzási gyakorlatáról. Ugyanakkor a kérdőív kidolgozásakor nem a magyar gyakorlatra vonatkozó meglévő kutatásokból, vagy éppen saját, a kérdéskörben szakmai tapasztalatunkból indultunk ki, ami egyébként egy eltérő kérdőív kialakításához vezetett volna. Ehelyett viszont

amellett döntöttünk, hogy megkíséreljük a legfejlettebb tőkepiacok tapasztalatai alapján és immár évtizedes vita és gondolkodás eredményeként létrejött szakmai ajánlások (The California Public Employees' Retirement System [1998, a,b], OECD [1999], A New Compact for Owners and Directors [1991], Lorsch, J.W.[1995], Pound, J.[1995]) hazai ismeretének elterjedtségét megvizsgálni. Tehát arra voltunk kíváncsiak, hogy mennyire „korszerűek” az itthon alkalmazott módszerek és a vállalatkormányzási problémák vállalati látásmódja milyen mintát követ? Ez a kutatási stratégiai persze számtalan vitatható elemet tartalmaz.

A kérdőív kialakításához kiindulópontként és mintaként szolgáló ajánlások maguk sem teljesen egységesek, ugyanakkor azt bátran mondhatjuk, hogy a fő irányokat tekintve azonos utat követnek, a javasolt cselekvési tervek közötti különbségek elég kicsik. További érvet jelent az ajánlások logikájának és kérdésköreinek felhasználása mellett, hogy nemzetközi közönségnek szólnak, azaz megfogalmazásukkor a szerzők, - köztük tekintélyes és szakmailag kompetens nemzetközi szervezetek, mint például az OECD is feltételezték, mert egyébként az ajánlásoknak nem volna értelme, hogy az eltérő intézményi alapokra és eltérő kultúrára épülő nemzetgazdaságokban egyaránt használható tanácsot nyújtanak a kidolgozott javaslatok. Ezzel az állásponttal természetesen vitába lehet szállni – sőt, ezt pusztán a kutatási kérdések tisztázása szempontjából, tisztán tudományos alapon közelítve érdemes is vitatni alternatív hipotézisek felállításával. Egyébként is a gazdaságok különbözősége okainak feltárása nagyon régóta szerepel a közgazdaságtan kutatási témái között (Ricardo, D.[1951], Krugman, P. R. (ed.) [1986]), a nemzetgazdaságok intézményrendszerei közötti eltérések vizsgálata és a közismerten eltérő vállalati magatartás jellemzőinek és okainak kutatása pedig komoly szakirodalmi háttérrel bír (Schleifer, A. – Vishny, R. [1997]).

További problémája a nemzetközi ajánlások magyarországi jelenlétét és fogadtatását tisztázni kívánó kutatási irányultságnak, hogy már a kutatás

indításakor sejteni lehetett azt, hogy az ajánlások szemlélete nem lehet túlzottan széles körben elterjedve az itthoni gyakorlatban. Ennek sajnálatos következménye, hogy a választ adók egy része valószínűleg nem értette pontosan, miről is szólnak a kérdések, mások pedig a saját felfogásuk, értelmezésük szerinti kérdéseket válaszolták meg. Azonban ennél is súlyosabb következmény a kutató számára, hogy sok olyan része volt a kérdőívnek, melyek esetében a magyar gyakorlat és a kérdések szemléletének eltérő volta következtében nem születtek válaszok, így pedig a statisztikai feldolgozás az egyszerűbb módszerek irányába tolódott el. Vagyis a kis számú válasz mellett nem volt lehetőség komolyabb statisztikai apparátus használatára az összefüggések feltárása érdekében. Bár ezt a tendenciát lehetett sejteni már a kutatás indításakor, azonban figyelembe véve azt, hogy a kérdés magyarországi kutatásának jelen dolgozat remélhetőleg csak egy állomását képezi; valamint azt a szándékot, hogy a versenyképességi kérdések kutatása keretében valószínűleg lesz lehetőség a lekérdezés megismétlésére miközben valószínűsíthető, hogy az ajánlások ismertsége és az ajánlott módszerek alkalmazása növekedni fog hazánkban is, logikusnak tűnt egy, a későbbi megkérdezések során is alkalmazható kérdőív logika használata a folyamat fejlődésének megfigyelése érdekében. Ezért választottuk a kutatás időpontjában kissé avant garde szemléletet, remélve, hogy öt-tíz év távlatában a befektetés majd megtérül. A magas kockázatvállalási hajlandóságon és a jövőbeli fejlődésbe vetett töretlen hiten túl azonban volt egy sokkal földhözragadtabb oka is annak, hogy nem került be a kutatásba a mai magyar helyzetre jobban reflektáló további kérdőív részlet, amely szolgálhatta volna a külföldi elképzelések és a magyar gyakorlat összevetésének célját, ez az oka pedig egyszerűen a kérdőívvel kapcsolatos terjedelmi korlátozás volt. Ez alighanem érthető is abból a szempontból, hogy minden a vizsgálatban résztvevő kutatóban szilárd volt a meggyőződés a saját kutatási kérdések fontosságát illetően, miközben egy pillantást vetve a négy vaskos kérdőívre könnyen kialakulhatott a kutatósszervezőkben az az érzés, hogy elég nehéz lesz rávenni a vállalatoknál a kiszemelt alanyokat, hogy egyáltalán kézbe

vegyék a kérdőívet, nemhogy még a kötetenként nagy számban és sűrűn sorjázó kérdésekre komoly és megfontolt válaszokat adjanak. Ezért aztán, ha fájdalommal is, de el kellett búcsúzni a további kérdések feltételének a lehetőségétől, legalábbis a versenyképesség kutatásának keretén belül, amelyben pedig vonzó volt a kutató számára az elérhető nagy minta és a sokrétű összehasonlíthatóság lehetősége. A kutatás azonban azontúl, hogy úttörő szerepet vállalt fel a területen, így is számtalan érdekes és tanulságos adattal és ismerettel szolgál a magyar vállalatok által követett magatartással kapcsolatban, melyek kiindulópontként szolgálhatnak a változtatási törekvések számára és amelyek alkalmasak lehetnek a változtatandó területek és azokon a súlypontok kijelölésére; valamint hozzájárulhatnak a vállalatkormányzási problémák felismerésének könnyebbé tételéhez és a témával kapcsolatos ismeretanyag magyarországi elterjedésének javításához.

Társaságirányítással és a vállalatkormányzás kérdéseivel foglalkozó kérdőív panel első három kérdése (V44-V47 jelű kérdések, lásd melléklet) a részvénytársaság irányítási struktúráját hivatott tisztázni. A kérdésekre adott válasz alapján ellenőrizhető a kérdések közötti összefüggések alapján, hogy a válaszok helyesek, illetve önmagukban konzisztensek-e. A V45 jelű kérdés pedig a német társaságirányítási modell hazai elterjedtségének vizsgálatát célozta meg, tekintettel arra, hogy az 1998. június 16-án hatályba lépett 1997. évi CXLIV. törvény a gazdasági társaságokról lehetővé tette a korábbi gyakorlattól eltérően a német rendszerű, azaz a felügyelő bizottságok által gyakorolt részvénytársasági irányítási formát, amely részben a nem kft. formában működő német leányvállalatok számára jelent lehetőséget a hazai környezetben megszokott formák magyarországi működtetésére, másfelől pedig választási lehetőséget kínál azon részvénytársasági körben, ahol az ügyvezetést bizonyos mértékben egyszerűsíteni kívánják és a közgyűlés bizalmát ehhez a lépéshez biztosítani tudják.

A V47-es jelű, sok részkérdésből álló kérdőívi blokk célja a társaságirányítás strukturális, szervezeti és személyi jellemzőinek tisztázása volt. Ebben a kérdéscsoportban kérdezzük rá a vezető testületek létszámára és személyi összetételére több szempontból is. Itt szerepel a testületi munka szervezésével kapcsolatos kérdés az ülések gyakoriságára vonatkozóan másrészt itt érdeklődünk a többi, a társaságnál működő felsővezetői vagy tulajdonosi fórummal kialakított munkakapcsolatok rendszeréről. Szintén ezen blokk részét képezi az igazgatóságon belül kialakított és formalizált munkamegosztással kapcsolatos helyzet feltárása, azaz a bizottsági munkára vonatkozó kérdéscsoport.

A kérdőív utolsó blokkjában a részvénytársaságot működtető vezető testület által ténylegesen betöltött szerep értékelésére kértük a válaszadókat. Ebben a blokkban kerül elő az előzetesen, a nemzetközi ajánlásokban szereplő működési és vállalatirányítási területeken kifejtett érdemi tevékenység leírása. A válaszok alapján következtetni lehet az igazgatóság illetve a felügyelő bizottság tényleges súlyára a döntéshozatal során.

4.3.2.1 Az igazgatóság létszáma és összetétele

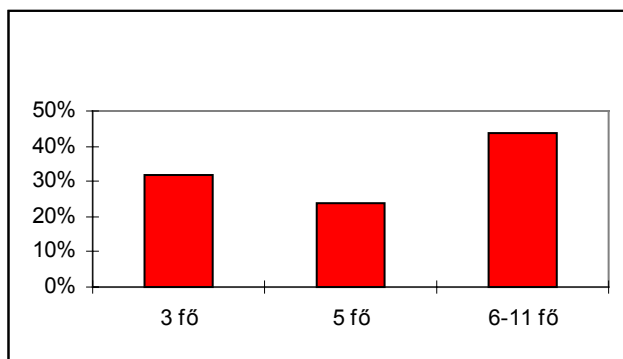
Kiinduló hipotézisünk szerint: a magyar vállalatok tulajdonosai inkább szűkíteni igyekeznek a vezető tisztségviselő számát, tehát a trend a kisebb méretű, egyébként legalább a jogszabály által előírt minimumnak megfelelő létszámú testületek létrehozása. A gazdasági társaságokról szóló törvény egyébként valamilyen oknál fogva korlátozza az igazgatóság létszámát; rendelkezései szerint:

„Az igazgatóság legalább három, legfeljebb tizenegy természetes személy tagból áll.” (1997. évi CXLIV. törvény a gazdasági társaságokról, 240. §, (2). bek.).

Nem jellemző a kapcsolatépítési netán korrupciós céllal megnövelt létszámú több tucat tagot számláló testületek létrehozása, melynek tömeges jelenlétét egyébként a magyar vállalatok méretbeli megoszlása sem indokolná.

A vizsgálat során kapott eredmények szerint az átlagos igazgatóság öt fővel működik az általunk megkérdezett vállalatok körében. Ez a létszám már biztosítja, hogy többféle ismeret és megközelítés egyszerre legyen jelen az üléseken, és lehetővé teszi az érdemi munkamegosztás kialakítását a testületen belül a tagok között. A vállalatok egyharmada esetében viszont mindössze három főt találunk az igazgatóságban, ami egyébként megfelel a törvényben előírt minimális létszámnak. Az ilyen kis létszámú testület nem valószínű, hogy jelentősebb érdemi viták fóruma lenne. A minimális létszámú igazgatóságok elterjedtsége inkább arra utal, hogy ebben a vállalati körben a jogszabályok formális betartását tartják szem előtt, és nem élnek a testületek aktív működtetésével elérhető előnyökkel.

12. ábra Az igazgatóság létszáma

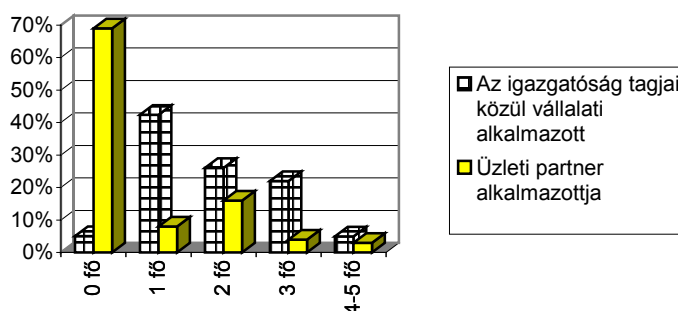


A testületek összetételével kapcsolatos első hipotézisünk szerint összességében a magyar vállalatok körében jellemző a felső menedzsment túlsúlya a részvénytársaságok igazgatóságaiban. Ezt az állítást finomíthatjuk úgy, hogy a magántulajdonban lévő vállalatok esetében jellemzőbb a menedzsment túlsúlya, míg a vállalati körben jelentősen visszaszorult állami

tulajdonú vállalatok esetében erős tendencia mutatkozik a külső szakemberek nagy részarányban történő bevonására.

A kérdőív tapasztalatai alapján az derül ki, hogy az igazgatóság tagjai közül átlagosan kettő vállalati alkalmazott. Tehát ha az átlagot nézzük, akkor azt mondhatjuk, hogy az igazgatósági tagok többsége a vállalaton kívülről érkezik: a helyeken nagyjából 60-40% arányban osztoznak a külsők és a belsők. Ezek alapján azt mondhatjuk, hogy a vizsgálat kezdetekor nem helyesen mértük fel a magyar helyzetet, ami egyébként kifejezetten pozitív a külső-belső arányra vonatkozó nemzetközi ajánlások fényében (OECD [1999]). A válaszolók közel egyharmada esetében a külső tagok között megtalálható valamely üzleti partner alkalmazottja is. Ők lehetnek bankok képviselői csakúgy, mint más nagyvállalatok vezetői. Feladatuk lehet a banki kihelyezések működőképességének az ellenőrzése csakúgy, mint a más iparágban, más fajta vállalatnál szerzett tapasztalatok kamatoztatása az igazgatósági munkában.

13. ábra Alkalmazottak az igazgatóságban

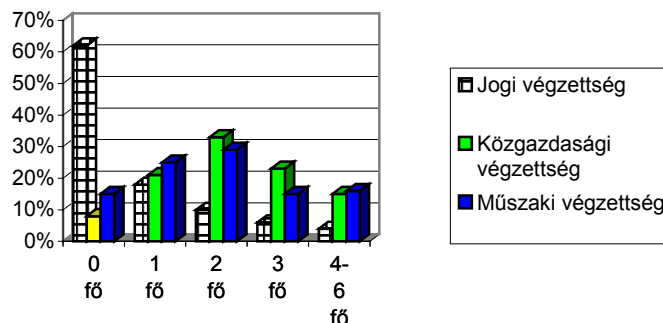


A vizsgálat tervezésekor feltételeztük, hogy a vállalati felsővezetők és az irányító testületek külső tagjai általában felsőfokú szakképzettséggel rendelkeznek. Az oktatási piac működésével kapcsolatos, egyébként ettől a kutatástól független vizsgálódásaink alapján feltételezhattük, hogy a vállalatok

legfelsőbb vezetői körében elég jellemző lehet a közgazdasági végzettség és hasonló módon nagy arányban vannak jelen a mérnökök ebben a körben.

A vizsgálatok megerősítették a felső vezetés szakmai képzettségére vonatkozó hipotézisünket. Az igazgatók szakmai képzettségét tekintve úgy tűnik, hogy a közgazdasági és műszaki képzettség szerepe meghatározó. Az átlagos 5 fős igazgatóság tagjai közül kettőnek van műszaki és szintén kettőnek közgazdasági végzettsége. Az igazgatóság tagjai sorában a vállalatok kevesebb mint egytizede esetében nem találunk közgazdasági végzettségűt. Műszaki felsőfokú végzettségű tagja a válaszadók 15%-a esetében nem volt az igazgatóságnak. Jogász végzettséggel rendelkező tag viszont a válaszadók majd kétharmadánál nincs jelen a testületekben.

14. ábra Az igazgatóság tagjainak végzettsége

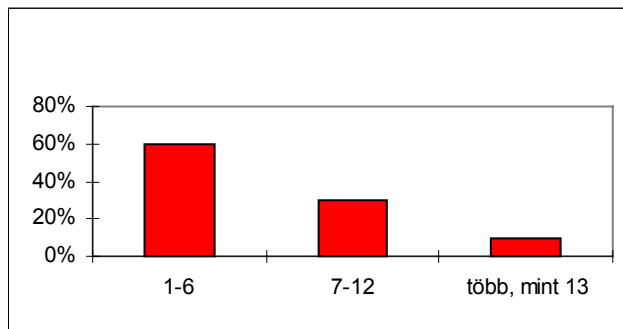


4.3.3 Az igazgatósági ülések gyakorisága

A kutatás indításakor vélelmeztük, hogy a magyar vállalatkormányzási gyakorlat még nem követi a nemzetközi ajánlásokat és a fejlett tőkepiaccal rendelkező országok gyakorlatát a társasági irányítást végző testületek munkáját tekintve, melynek minőségét részben legalábbis megítélhetjük a testületekben végzett munkára szánt idő alapján, mely valószínűleg az ülések gyakoriságával függ össze. Az összefüggés viszonylag egyszerű: a gyakori ülésezés lehetővé teszi a vállalati tevékenység folyamatos nyomonkövetését, míg a kis gyakoriságú ülések valószínűsítik, hogy a testületek számára nyújtott információ inkább árfogó jellegű, kevésbé a részletekbe menő, ennek megfelelően a testület inkább csak a trendeket látja, míg a trendeket befolyásoló belső mozgatóerők működésével kevésbé lehet tisztában.

Az igazgatóságok nagyjából hatvan százaléka évente mindössze hat vagy annál kevesebb hivatalos ülést tart. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a vállalatok egy tekintélyes körében a testületek munkája meglehetősen távolságból követi a vállalatnál zajló eseményeket. Ez jelentheti azt, hogy tényleg csak a stratégiai jelentőségű kérdésekkel foglalkozik az igazgatóság, de tükrözheti azt is, hogy az üléseket inkább a formális döntéshozatal jellemzi. Közel harminc százalék azon vállalatok aránya, ahol az igazgatósági ülések száma az évi 7-12 intervallumba esik. Ez a gyakorlatban nagyjából havi egy ülést jelent egy-két havi nyári szünet beiktatásával. Az ilyen gyakoriság már lehetővé teszi a vállalat gazdálkodásának folyamatos nyomon követését az igazgatóság külső tagjai számára is. A válaszadók mintegy tíz százaléka esetében pedig az ülések gyakorisága meghaladja a havi egyet. Ezen vállalati körben a igazgatóság tevékenysége vélhetően magában foglalja bizonyos operatív ügyek feletti ellenőrzést is.

15. ábra Igazgatósági ülések száma



4.3.4 Az igazgatóság kapcsolata más döntéshozó testületekkel

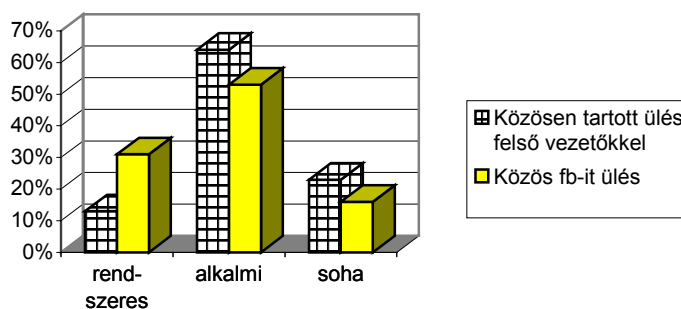
A testületek munkájának egyik fontos minőségi jellemzője, hogy milyen kommunikációt folytatnak a vállalat életét jelentősen befolyásoló egyéb testületekkel a közös, részben jogszabályban is előírt feladatok megoldása érdekében, mint amilyen például a közgyűlés elé terjesztendő, az igazgatóság által előkészített napirendi javaslatok véleményezése, mely viszont a felügyelő bizottság feladatát képezi. A példa pusztán a törvényes minimumnak való megfelelés szempontjából veti fel kérdést, de a vállalatirányítás során feltételezhetjük, hogy a különféle, egyébként valamilyen funkció ellátása érdekében létrehozott testületek akkor jobban végezhetik munkájukat, ha van lehetőségük más szemszögből kialakított álláspontok megismerésére az őket érintő és érdeklő tárgykörökben. A kiinduló hipotézisünk ezzel kapcsolatban az volt, hogy ma még nem általános körű a testületek közötti gyakori kommunikáció a vállalat jövőjét érintő kérdésekben.

Tehát mivel a magyar gyakorlatban elválik egymástól a vállalatok tényleges operatív vezetését szolgáló testületek és az igazgatóságok tevékenysége, ezért érdekes, hogy milyen módon kommunikálnak egymással ezek a testületek, létezik-e közöttük törekvés az együttműködésre? Kicsit szűkebben fogalmazva a tárgykört, arra vagyunk kíváncsiak, hogy az igazgatóság által kialakított

álláspontok háttérének megvilágítását szolgálja-e valamilyen rendszeres fórum.

A felmérés adatai azt mutatják, hogy a vállalatok mindössze tizenhárom százaléka teszi rendszeressé a közösen tartott üléseket a felső vezetők értekezletei és az igazgatóság között. Alkalmoszerű közös megbeszélésekre viszont a vállalatok majd kétharmadánál sor kerül. Ez az adat mutatja, hogy az igazgatóságok tényleges döntéshozatali szerepet töltenek be a vállalatok túlnyomó többségénél. Azonban a válaszadók egynegyede soha nem szervez közös fórumokat az igazgatóság és a felső szintű vezetés részvételével, ami érthető is azon vállalatoknál, ahol az igazgatóság feladata inkább formális.

16. ábra *Közös fórumok gyakorisága*



Természetesen nemcsak a vállalat menedzsereitől kapott információ fontos az igazgatóság működése szempontjából, hanem legalább ilyen érdekes a vállalati működés törvényessége és a tulajdonosi érdekeknek való megfelelése fölött örökös felügyelő bizottságok véleményének az ismerete. A két vezető testület között már rendszeresebbnek tűnik a kapcsolat, mint a felsővezetői testületekkel ápoltságok esetében. A vállalatok több, mint harminc százalékánál rendszeres gyakorlat az igazgatóság és felügyelő bizottság közös ülésezése. Ez persze jelentheti az éves jelentések elkészítésekor szokásos és

szinte kötelezőnek számító kapcsolattartás egy formáját is csakúgy, mint a vállalat vezetésének feladatában megjelenő tényleges munkamegosztást is. Másrészt, a válaszadók több mint felénél pedig legalább esetenként hivatalos formában is tanácskozik közösen a két testület. Annál érdekesebb viszont a vállalatok azon 16 százaléka, ahol állításuk szerint nincs a testületek között az ülésezésben is megjelenő formalizált kapcsolat. Ezekben az esetekben feltételezhetjük, hogy valamilyen informális kapcsolattartási módot rendszeresítettek, vagy esetleg tényleg nem tartják szükségesnek, hogy a két testület érdemben tájékozódjon egymás munkájáról.

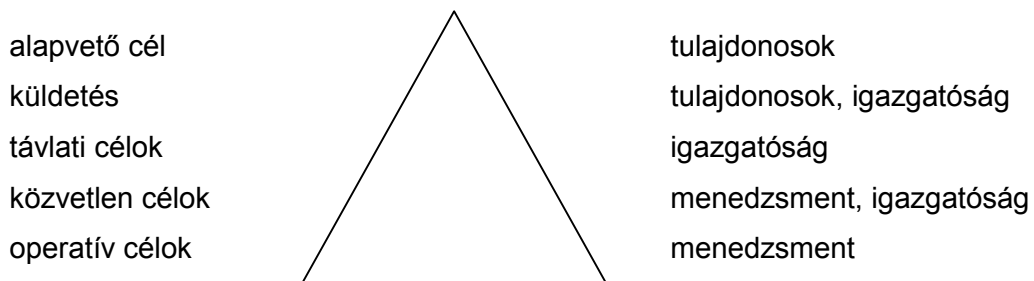
4.3.5 Az igazgatóság tevékenysége

Bár az igazgatóságok elvileg bármikor átvehetik a vállalat operatív irányítását, azonban ezt sem jellemzőnek, sem pedig kívánatosnak nem mondhatjuk. Nem jellemző, mivel a vállalatok túlnyomó többségénél van az ügyek viteléért felelős elsősorú vezető, aki alá rendelik a vállalat egészének irányítását legalábbis a számszerűen a döntések (Humphreys, P. - Ayestaran, S. - McCosh, A. - Mayon-White, W. [1997], Zoltayné Paprika Zita - Fehér Imre - Szántó Richárd [2000]) túlnyomó többségét kitevő napi és nem stratégiai jelentőségű kérdések ügyében. De nem is kívánatos az ügyvezető igazgatóság szerepkör, mivel a testületi döntések révén ködössé és megfoghatatlanná teszi a felelősségi viszonyokat, vagy más megfogalmazásban leveszi a felelősség terhét az ügyvezető és vezető beosztottjai válláról (Angyal Ádám [1999]). Ha az előbbiekkal egyetértünk akkor viszont felmerül, hogy hol érdemes meghúzni az igazgatósági tevékenység határait?

A vállalati tevékenység sokszínűsége és sokrétűsége nem teszi lehetővé, de szükségessé sem a részletes és pontos meghatározást. Annyit viszont bátran mondhatunk, hogy a vállalat működése és jövője szempontjából különösen fontos és meghatározó kérdések az igazgatóság vagy közvetlenül a

tulajdonosok asztala. Ha mindezt a vállalati célhierarchián kívánnánk elhelyezni (Chikán Attila [1997] pp.46., módosítva), akkor azt mondhatnánk, hogy a küldetéstől a közvetlen célokig terjed az igazgatóság területe, de a közvetlen célok kialakításánál a munka nagyobb részt már inkább a menedzsment feladata.

17. ábra Vállalati célhierarchia



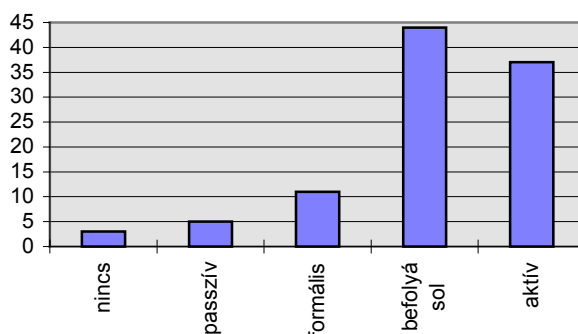
A tulajdonosi döntések fórumát jelentő közgyűlések vizsgálata nem része kutatásunknak, viszont az igazgatóságok működését jól jellemzi, hogy milyen módon hoznak döntéseket a vállalat élete szempontjából különösen fontos, és így a hatáskörükbe tartozó kérdésekben. A vállalat jövője, működése, teljesítménye szempontjából nyolc kérdéskört tartottunk különösen érdekesnek és ezeken a területeken vizsgáltuk az igazgatóságok működési aktivitását.

4.3.5.1 A stratégiai kialakítása

A vállalati stratégia a vállalati siker és eredményesség szempontjából kétség kívül nagy jelentőségű terület. Arra voltunk kíváncsiak, hogy az igazgatóságok milyen szerepet töltenek be a stratégia kialakításának és változtatásának területén. Hipotézisünk szerint az igazgatóságok nem pusztán formai, elfogadói szerepkört töltenek be a stratégiaalkotási folyamatban, hanem befolyást gyakorolnak a stratégia formálására. Ez összefügg azzal, hogy az igazgatóság maga is egy szűk körű, felsővezetői, szakmai és tulajdonosi fórum, melyet összetétele is alkalmassá tesz a stratégiai kérdések átlátására; valamint értelme is van akár a menedzsment akár a tulajdonosok választják meg ténylegesen a stratégiát az igazgatóság külső tagjainak szakértelmét fölhasználni a végleges álláspont kialakításához.

A válaszadók 37 százalékánál az igazgatóság aktívan részt vesz a stratégia előkészítésében, kialakításában. További 44 százalék esetében pedig befolyásolja a kialakítás folyamatát. Az igazgatóságok több mint egy tizede viszont csak formálisan foglalkozik a stratégiai kérdésekkel, míg 8 százalékuk semmilyen érdemleges szerepet nem tölt be ezen a kiemelt területen.

18. ábra Az igazgatóság szerepe a vállalati stratégia kialakításában



4.3.5.2 A stratégia változtatása

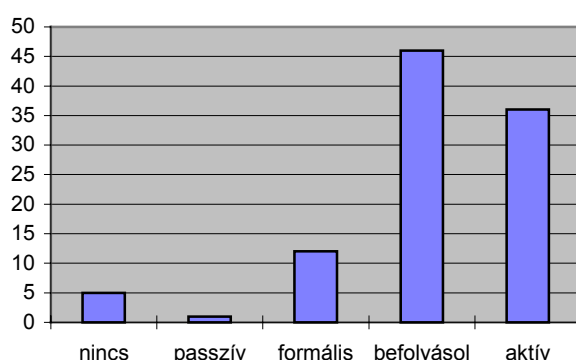
Természetesen tisztában vagyunk azzal, hogy a vállalati stratégia kialakításával nem zárulnak le a stratégiával kapcsolatos teendők. Az 1980-as évek során elterjedt stratégiai menedzsment kifejezés éppen a stratégia folyamat jellegét hangsúlyozza. A hangsúly a változások kezelésének képességén van, azaz nem egyszerűen az egyszer kialakított stratégiai terv végrehajtása a vállalat feladata, hanem a változékony, olykor turbulens világban a stratégiai irány követése a célok és eszközök időnkénti módosításával, illetve a töréspontok figyelése maguknak a stratégiai irányoknak a változtatása érdekében (Chakravarthy, B – Lorange, P. [1991]).

Hipotézisünk szerint amennyiben előző hipotézisünk tényleg megállja a helyét, akkor, - figyelembe véve azt, hogy a magyar vállalatok számára is szükségzerű a stratégia folyamatként történő felfogása, mivel a magyar gazdasági környezet ilyen szempontból nagyon hasonló a fejlett nyugati országokéhoz – a vállalatok vezető testületei (igazgatóság, felügyelő bizottság) aktív szerepet töltenek be a stratégiai menedzsment során is, részt vesznek a stratégia módosításában is.

A vállalatok jelentős részénél időről-időre felmerül a kitűzött stratégiai célok korrigálásának, átalakításának igénye és ez legalább annyira fontos, mint maga a stratégia meghatározása. Az igazgatóságoknak a stratégia változtatásának folyamatában betöltött szerepköre nagyon hasonló a kialakítás során elfoglalthoz. A vállalatok túlnyomó többségénél az igazgatóság aktívan részt vesz a stratégia változtatásában is. Az igazgatóságok 36%-a tevőlegesen változtatja a vállalati stratégiát. Ennél nagyobb az aránya (46%) azon testületeknek, melyek kevésbé vesznek részt a konkrét kidolgozásban, inkább az irányvonalak és feladatok kijelölését végzik. A válaszadók 12% nyilatkozott úgy, hogy az igazgatóság szerepe a stratégiai változások

elindításában és véghezvitelében formális szerepkörre korlátozódik. Míg 6% esetében a válaszadók szerint még ez a formális szerepkör sem jellemző, bár ezen állításokat érdemes némi kétellyel fogadni, ha a társasági törvény által előírt szabályokra gondolunk.

19. ábra Az igazgatóság szerepe a vállalati stratégia változtatásában



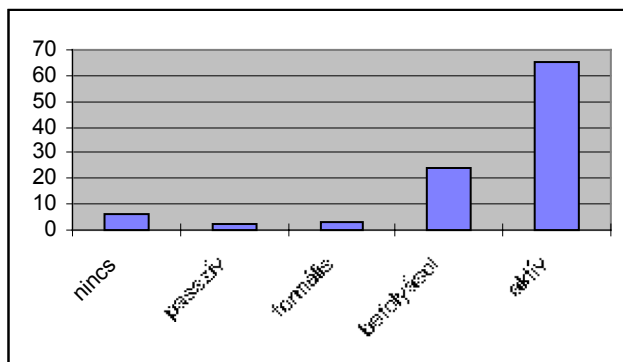
4.3.5.3 Az igazgatóság ügyrendje

Minden független testület esetében értelemszerű elvárás, hogy saját munkájával kapcsolatban önállóan hozhassa meg a döntéseit. Ennek megfelelően az feltételeztük hogy a magyar vállalatoknál működő igazgatóságok független testületekként viselkednek, ügyrendjüket maguk alakítják ki.

Annál meglepőbb és különösen formális működésre utal ha egy igazgatóság nem foglalkozik érdemben saját ügyrendjének kialakításával. Mindazonáltal akadtak olyan vállalatok is, melyek válaszukban azt állították, hogy igazgatóságuk ezzel a kérdéssel nem foglalkozik, ez a kör 6%-ot tett ki a válaszadók körében. További 5 % állította, hogy az ügyrend kialakításában vitt szerepe igazgatóságnak minimális vagy formális. Együttesen tehát több, mint

együtizede a vállalatoknak mondhatjuk úgy, hogy nem veszi komolyan az igazgatóság tevékenységét vagy pedig maga a kérdés komolysága kérdőjeleződött meg, - reméljük ez utóbbi van ténylegesen a válaszok mögött. A válaszadók majd 90 százaléka viszont a várakozásoknak megfelelően az ügyrend vonatkozásában aktív igazgatósági magatartásról számolt be.

20. ábra Az igazgatóság szerepe saját ügyrendjének kialakításában

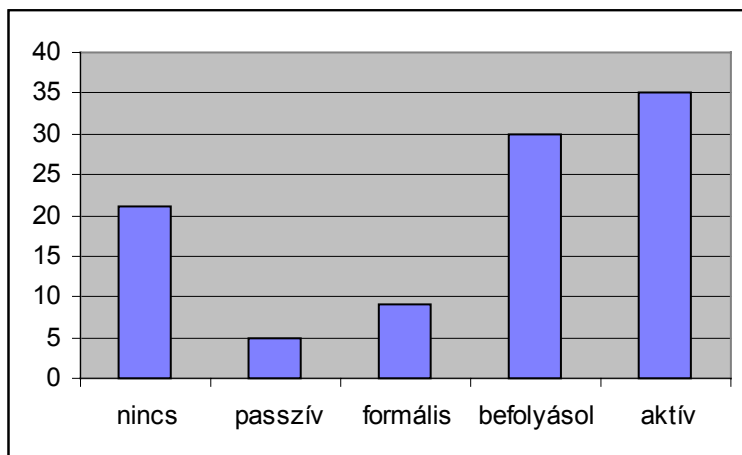


4.3.5.4 Az igazgatóság teljesítményének értékelése

Feltételezésünk szerint a komolyan vett testületi munka természetes részét képezi az elvégzett munka rendszeres értékelése. Erre egyébként törvény is kötelezi az igazgatóságot az éves beszámoló készítése keretében. Ennek megfelelően várakozásunk az volt, hogy az igazgatóságok aktívan értékelik saját elvégzett munkájukat.

A valóság viszont kevésbé rózsás a képet mutat, mint a feltételezések szerint várni lehetne, ha azt vizsgáljuk, hogyan értékeli saját munkáját az igazgatóság. A válaszok egyharmada esetében meglehetősen a passzivitás ezen a területen és a képet csak rontja, hogy az igazgatóságok több mint egy ötöde nem értékeli saját teljesítményét. Mindössze az igazgatóságok 35%-a fordít megfelelő figyelmet saját elvégzett munkája rendszeres átgondolására. További 30% esetében foglalkoznak a kérdéssel, ha nem is túl sok energiát fordítva rá.

21. ábra Igazgatósági teljesítmény értékelése



4.3.5.5 Az igazgató jövedelme

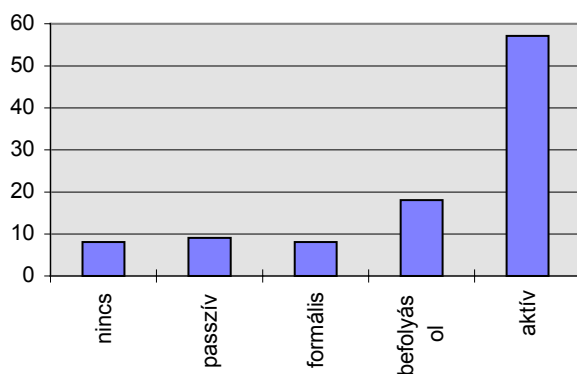
Bár a bérek és juttatásokra vonatkozó információk hasonlóan a személyi ügyekkel kapcsolatos többi kérdéshez többnyire nem tartoznak a dologban közvetlenül érintett alkalmazotton és ügyintézőn illetve vezetőn kívül másra, ez nem igaz a vállalat teljesítményéért felelősséget vállaló első számú vezető és a jogilag felelős igazgatóság viszonylatában. Sőt, a nagy tőzsdéken jegyzett vállalatok esetében kifejezetten követelmény a tulajdonosok és érdeklődők tájékoztatása az első számú vezető és az igazgatók béréről és az egyéb juttatásokról beleértve az oly népszerű részvényopciókat is. Nagyvállalatok esetében, különösen pedig a nagy tőzsdéken jegyzett vállalatok esetében hatalmas pénzekről van szó (Colvin, G. [2001]). Sok esetben a kifizetett jövedelem és egyéb juttatások jól összevethető nagyságrendet jelentenek az adott vállalat által egy-egy projektre, vagy beruházásra költött pénzével, amit pedig részletes elemzés tárgyává tesznek. Így aztán érthető, hogy bár elfogadott alapelvek, hogy a jelentős teljesítményt megfelelően jutalmazni kell, és hogy célszerű a megfelelő motivációs eszközrendszer megtalálásával egymáshoz igazítani a felső vezetők és a tulajdonosok érdekeit; tehát elvileg

elképzeltető és gyakorlatilag is megvalósul, hogy a jelentős vállalati teljesítményekkel együtt jelentős személyi kifizetések is megtörténnek; ám, másfelől azon sem szabad csodálkozni, hogy a kifizetések alapját sokan elemezni és értelmezni kívánják.

Tudjuk, hogy Magyarországon a vezetői javadalmazások, a jogszabályi kötelezettség hiányában és a tőzsde viszonylagos gyengesége miatt sem, nem kapnak különösebb nyilvánosságot. Ugyanakkor feltételezhetjük, hogy az igazgatóság szintjén, amennyibe a testület ténylegesen irányító szerepet tölt be, komolyan van lehetőség a jövedelem és vállalati teljesítmény összefüggéseinek a vizsgálatára. Tehát várakozásunk szerint az igazgatóságok aktív szerepet töltenek be az első számú vezető jövedelmének megállapítása tárgyában.

Feltételezéseink igazolást nyernek a kérdésre adott válaszok alapján. Jelentős az igazgatóságok aktivitása az első számú vezető teljesítményének díjazásával kapcsolatos kérdésekben. A válaszok 57% szerint az igazgatóság döntési kompetenciájába tartozik a vezérigazgatói jövedelmek kérdése és ebben az ügyben az igazgatóságok, érthetően, kellő felelőséggel járnak el. A vezérigazgató motiválásának és ennek folyományaként javadalmazásának kérdése vitathatatlanul fontos a vállalat sikere szempontjából és ezt a kérdést általában célszerű is az igazgatóság hatáskörébe utalni a megfelelő előkészítés végett. Összességében ez a vállalatok háromnegyedénél így is történik, figyelembe véve, hogy a válaszadók 18%-a esetében az igazgatóság, ha nem is maga határozza meg, azért gyakorol befolyást a végeredmény kialakulására. Viszont az igazgatóságok egynegyede érdemben nem foglalkozik ezzel a kérdéssel.

22. ábra Az igazgatóság szerepe a vezérigazgató javadalmazásában



4.3.5.6 A vezérigazgató kiválasztása

A vállalat irányításával kapcsolatos alapvető jogosítványok az igazgatóság kezébe vannak letéve a társasági törvény szerint. Ez persze nem jelenti azt, hogy minden jogot az igazgatóságnak magának kell gyakorolni, tovább is adhatja azokat. Ugyanakkor a vállalat első számú vezetőjének kiválasztása egy különösen fontos kérdés (Bakacsi Gyula [1996]), mert általában feltételezhetjük, hogy a vezető személye jelentős befolyást gyakorol a vállalat működésére és vélelmezhetően a vállalat által nyújtott teljesítményt is befolyásolja.

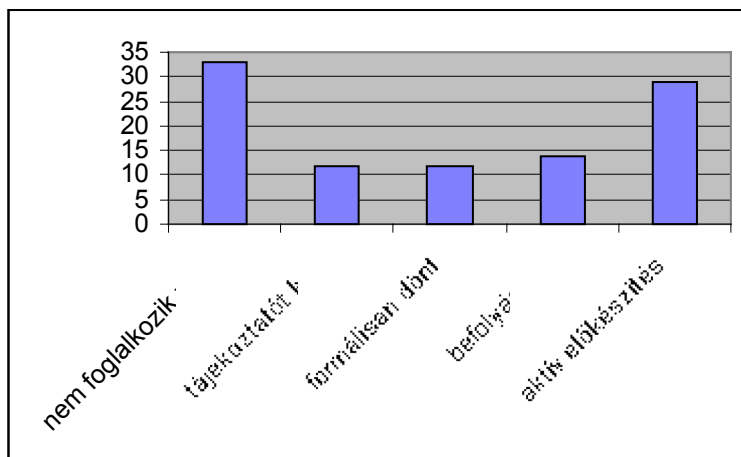
Joggal vélelmezhetjük tehát az előző gondolatmenet logikáját követve, hogy az igazgatóságoknak van szavuk az első számú vezetők kiválasztási folyamatában és az igazgatóságok élnek is befolyásolási lehetőségeikkel.

Meg kell azonban mondani, hogy bár az a gondolatmenet, hogy a vállalat teljesítményéért az igazgatóság és a vezérigazgató felel, ennek következtében a formailag az első számú vezető felett elhelyezkedő igazgatóság döntési helyzetben van az igazgató személyének kiválasztásában és teljesítményének

értékelésében azért bizonyos mértékben egy ideálkép alapján épül föl (Denis, D.J. – Sarin, A. [1999]).

Legalább olyan jogos egy másfajta logika létét feltételezni, különösen a nyilvánosan nem jegyzett cégek esetében. A nem jegyzett magáncégeknél gyakorta előfordul, hogy a tulajdonosok és a menedzsment között komoly átfedés van, vagy a tulajdonosok a vezető menedzserre bízzák csapatának összeállítását, beleértve az igazgatóságot is. Ez esetben az összefüggések megfordulnak, mivel bár jogilag továbbra is testület dönt, ugyanakkor ténylegesen a vezérigazgató tartja kezében a szálakat a testület tagjai kiválasztásán keresztül.

23. ábra Az igazgatói utánpótlás



A megkérdezés eredményei azt mutatják, hogy az igazgatóságok 29%-a aktív szerepet tölt be a döntések előkészítése során az első számú vezetővel kapcsolatos személyi döntések során. További 14% esetében érdemi tevékenységet folytat az irányító testület a személyi döntéssel kapcsolatban. Ugyanakkor a vállalatok 57 százaléka szerint az igazgatóság nem vesz részt ténylegesen a vezérigazgató kiválasztásában, vagyis ha úgy tetszik nem

konzekvens a magatartása a vállalatvezetés teljesítményének értékelésekor, vagy a gyakorlatban nincs szabadsága személyi kérdések egy részében a döntések meghozatalára.

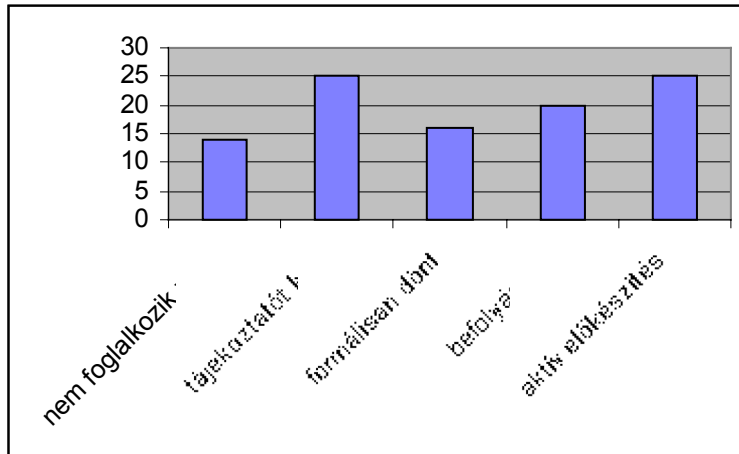
4.3.5.7 A menedzsment teljesítménye

A vállalatok első számú vezetői ugyan kitüntetett jelentőséggel bírnak a vállalat működése és sikeressége szempontjából, de nem szabad megfeledkezni arról, hogy az egyik fontos vezetői erény és a sikerhez vezető út egyik mérföldköve a megfelelő munkatársak, a célok elérését biztosító „csapat” kiválasztása és irányítása (Dr. Bayer József [1995]). Ennek megfelelően az igazgatóság esetében sem lenne helyes pusztán egy személyre koncentrálni a figyelmet. Egyébként is valószínűsíthető az inkább a nagyobb vállalatok közé tartozó részvénytársaságok esetében, hogy a vezető menedzserek között találhatunk olyanokat, akik a saját területükön keresztül jelentős mértékű befolyást gyakorolnak a vállalati sikerre és hatalmi súlyuknál fogva meghatározó részt vállalnak a stratégiai döntések kialakításában. Mindezek alapján érvelhetünk amellet, hogy az igazgatóságok akkor látják el megfelelően feladatukat, ha maguk is formálják a fontosabb felső vezetői pozíciókkal kapcsolatos személyzeti politikát, melynek integráns részét képezi a vezetők teljesítményének rendszeres megfigyelése és értékelése.

Figyelembe véve, hogy a társasági törvény nem tér ki arra, hogy az igazgatóságot olyan kötelezettség terhelné az egyébként általánosan megfogalmazott ügyvezetői feladatkörön kívül, hogy rendszeresen esetleg valamilyen előírt formában foglalkozzon. Valamint figyelembe véve, hogy a számviteli törvény sem tartalmaz erre vonatkozó előírást, mely kötelezővé tenné az értékelést az üzleti jelentésben, vagy az éves beszámoló kiegészítő mellékletében (1991. évi XVIII. törvény, 2000. évi C. törvény a számvitelről),

ezért azt vélelmeztük, hogy a magyar igazgatóságok gyakorlatában ez a tevékenység nem is terjedt el.

24. ábra A menedzsment értékelése



Ha a felmérésre kapott válaszok alapján az igazgatóságnak a menedzsment teljesítményének értékelése kapcsán tanúsított magatartását vizsgáljuk, akkor azt tapasztaljuk, hogy a válaszadók egynegyede végez aktív tevékenységet ezen a téren. Ezt értékelhetjük pozitívan, mondván, hogy bár előírás nem vonatkozik rá mégis meggyökerezett a magyar gyakorlatban, még ha csak a vállalatok kisebb részénél is a nemzetközi ajánlásokban szereplő és általunk is fontosnak tartott tevékenység. De lehetünk elkeseredve is figyelembe véve azt, hogy a válaszadók 55 százaléka szerint ezen a területen nem játszik komoly szerepet az igazgatóság.

4.3.5.8 Az igazgatóság szerepe a menedzsment javadalmazásában

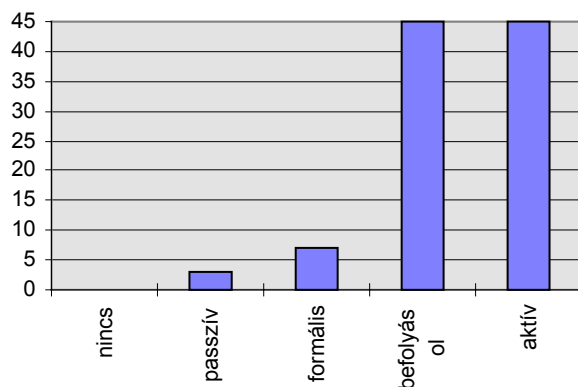
A menedzsment munkájának mérésével és értékelésével összefüggő emberi erőforrás menedzsment kérdés a megfelelő anyagi konzekvenciák levonása, vagy másként fogalmazva a motiválás kérdése. Logikusan feltételezhetjük, hogy amennyiben elégedett az igazgatóság a menedzsment teljesítményével,

akkor ezt anyagi eszközökkel is kifejezésre juttatja. De közelíthetjük más oldalról is ezt a kérdést: amennyiben az igazgatóság aktív szerepet játszik a stratégia formálásában, akkor ezzel a szerepkörrel konzisztens módon fel kell vállalnia a stratégiai célok elérésével kapcsolatos érdekeltségi rendszer kialakításában történő közreműködést (Andrews, K. [1987]).

Figyelembe véve azonban azt, hogy abból indultunk ki a személyi értékelési rendszer magyarországi gyakorlata kapcsán, hogy az igazgatóságok jellemzően nem vállalnak magukra, számukra elő nem írt kötelezettségeket azt a hipotézist állítottuk fel, hogy az igazgatóságok érdemben nem foglalkoznak a felső szintű menedzsment motiválási rendszerével és jövedelmének kialakításával.

A valós helyzet viszont teljesen ellentmondani látszik kiinduló feltételezésünknek. A válaszok tanulsága szerint nincs olyan, a megkérdezett vállalatok között, ahol ne foglalkozna valamilyen szinten az igazgatóság a menedzsment jövedelmével összefüggő kérdésekkel. Azon vállalatok aránya is egészen minimális (10%), ahol a válaszadók szerint az igazgatóság pusztán formálisan tudomásul venné, vagy egyszerűen csak pecsétet nyomna az ösztönzéssel kapcsolatos döntésekre. A vállalatok 45 százalékánál az igazgatóságok aktívan befolyásolják a felső szintű vezetés jövedelmének alakulását meghatározó döntéseket. Ugyanígy, 45 százalék azon részvénytársaságok aránya, ahol a válaszadók szerint az igazgatóságok részt vesznek a döntések előkészítésében is, tehát feltételezhetően maguk alakítják az ösztönzési rendszert.

25. ábra Az igazgatóság szerepe a menedzsment javadalmazásban



Ez az eredmény méltán töltene el elégedettséggel, amennyiben az előző kérdésre adott válaszokkal konzisztens lenne. Mármost vagy az a helyzet, hogy a formális értékelés nem része a menedzsment ösztönzésével kapcsolatos kérdéseknek a magyar vállalatoknál. Ezt viszont aligha gondolhatjuk komolyan. Nem túl valószínű, hogy mondjuk az éves prémium meghatározásánál ne szerepelne egy-két konkrét mutató, melynek elérése a prémium kiadásának minimális feltételét jelenti; vagy legalábbis nem feltételezhetjük, hogy ez tömeges gyakorlatot jelentene Magyarországon.

Egy másfajta közelítést jelent a probléma megoldására, ha feltételezzük hogy a felső szintű vezetők teljesítményének mérésére vonatkozó kérdésre valamilyen oknál fogva (nem volt érthető, üzleti titkot képez, udvariatlannak tartották, stb.) nem jó, pontosabban a valóságnak nem megfelelő választ adtak a vállalatok. Ennek az értékelésnek viszont ellentmondani látszik, hogy az igazgatóság tevékenységével kapcsolatos egyéb kérdéseknél azért nem tapasztalhattunk, a jövedelmi kérdés szintjének megfelelő aktivitást. Tehát vélhetően valami másról van szó.

Feltételezhetjük, bár bizonyítani a már lezárt vizsgálattal nem fogjuk tudni, hogy a felső szintű menedzsment jövedelmével kapcsolatos kérdések

eldöntésébe a vállalatok ténylegesen bevonják az igazgatóságot. Ez érthető is, ha figyelembe vesszük, hogy sajnálatosan vagy éppen hál' Istennek, ki-ki ízlése szerint választhat. nem magunk állapítjuk meg a fizetésünket és a kapott juttatásokat. Tehát legalább technikailag szükség van az ösztönző rendszerek kialakításánál valamilyen felettes szervre, amely illetékes a kérdésben és van joga döntést hozni, valamint független, azaz nem maguk az érdekeltek hozzák meg valamilyen bizottsági formában a saját magukra vonatkozó döntést. Azt mindenesetre tudjuk, hogy az igazgatóság formailag ezen követelményeknek megfelel; főleg ha tekintetbe vesszük, hogy jelentős arányban rendelkezik külső tagokkal, ami biztosítja a függetlenségi kritérium teljesülését.

Ezek alapján hajlok arra a feltételezésre, hogy elfogadjam: az igazgatóságok tényleg aktív szerepet töltenek be a menedzsment javadalmazásának kialakítása kapcsán, ám megmarad bennem a kétely ezen tevékenység tényleges függetlenségével kapcsolatban, azaz feltételezem hogy az igazgatóságok a saját álláspontjuk kialakításánál erősen támaszkodnak valamilyen külső véleményre, előterjesztésre.

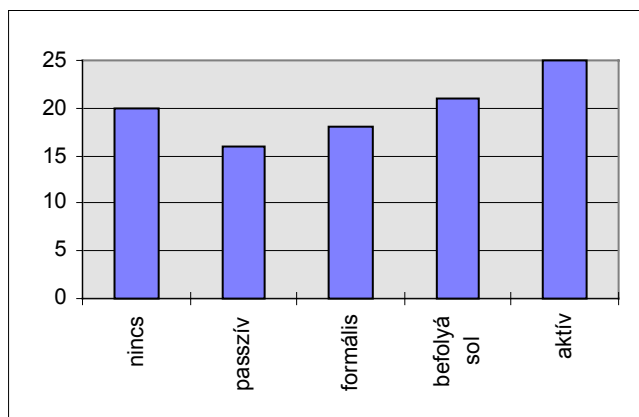
4.3.5.9 Fajsúlyos gazdálkodási kérdések az igazgatóság asztalán

Számos olyan jelentős következményekkel járó döntés szokott lenni a vállalatok életében, melyek stratégiai jellegűek ám nem kerülnek be a formális stratégia alkotási folyamatba például azért, mert legalábbis formálisan a vállalatok nem foglalkoznak folyamatosan új stratégiai tervek készítésével. Az élet viszont hoz magával lehetőségeket, a versenyben új kihívások jelenhetnek meg, melyek akciókra készítetik a vállalatokat. Ilyen lehet például, hogy egy új szabály beruházás elindítását teszi szükségessé. Ez egy meglehetősen gyakori eset az Európai Unióba törekvő Magyarországon a jogharmonizációs folyamat következményeként. De éppen felmerülhet például, hogy jó üzleti lehetőség adódik egy termelési kapacitásbővülést

jelentő gyártóegység megvásárlására, mert a tulajdonosa új stratégiai koncepciót alakított ki és megszabadul néhány tevékenységtől. De számtalan egyéb indoka is lehet, hogy „terven felül” szükségessé válik valamilyen nagyobb horderejű gazdálkodási döntés meghozatala.

Kutatásunk során végig abból indulunk ki, hogy kívánatos az igazgatóság aktív működése minden fontosabb, a vállalat életére és főként teljesítményére hosszabb távon kiható kérdés kapcsán. Ha csak a magyar jogszabályokból indulunk ki, akkor is azt tapasztaljuk, hogy az éves beszámolók keretében a számviteli törvény szerint ki kell térni minden nagyobb jelentőségű gazdálkodási kérdés magyarázatára; az igazgatóságnak pedig feladata az éves beszámoló elkészítése és a közgyűlés elé terjesztése. Mindezek alapján joggal tételezhetjük fel, hogy az igazgatóság legalább jó rálátással rendelkezik az ilyen kérdések tekintetében. Ez persze közel sem jelenti azt, hogy ténylegesen is maga állítja össze a beszámolót, bár ez alighanem kívánatos lenne. Mindenesetre tekintettel a területen fennálló törvényi kötelezettségre azzal a hipotézissel élünk, hogy a részvénytársasági igazgatóságok befolynak a döntés előkészítésbe a nagyobb horderejű gazdálkodási kérdéseknél.

26. ábra Az igazgatóság szerepe nagyobb jelentőségű gazdálkodási kérdésekben



A válaszadók egynegyede a hipotézisben megfogalmazott magatartást tanúsít, azaz a társaságok 25 százalékánál az igazgatóság tevőlegesen részt vesz a fontos gazdálkodási kérdésekkel kapcsolatos döntéshozatali folyamatban. További 21 százalék esetében kikérik az igazgatóság véleményét az ilyen gazdálkodási témákra vonatkozólag. A vállalatok 18 százaléka esetében az igazgatóság formálisan ugyan, de tárgyalja ezeket a kérdéseket és meghozza a formális döntést. Ám a válaszadók 20 százaléka állítja, hogy a jelentősebb kihatású gazdasági döntéseket az igazgatóság véleményének meghallgatása nélkül hozzák meg a vállalatnál, vélhetően a menedzsment vagy a tulajdonosok, esetleg a kettő egybe is eshet.

Az itt kibontakozó kép szintén nagyon hasonlít ahhoz, amit a menedzsment teljesítményének értékleléséről ill. a vezérigazgató utánpótlásának kérdéseiről kaptunk. Az igazgatóságok 46 százaléka aktívan foglalkozik a nem közvetlenül az átfogó stratégiához tartozó fontosabb üzletpolitikai kérdésekkel. Ám a válaszok 54 százalékában az szerepelt, hogy ezen kérdések nem jelennek meg érdemben az igazgatóságok munkájában.

4.3.6 Munkamegosztás az igazgatóságon belül

Az igazgatóság tevékenységének egyik jellemzője, hogy alakít-e ki valamiféle munkamegosztást tagjai között. A kiinduló gondolatmenet az igazgatóságok működésével kapcsolatban az, hogy az igazgatóságok tényleges munkát végeznek a tulajdonosok megbízásából és érdekében, melynek célja a vállalat értékének növelése. A tényleges munkavégzéshez feltételezzük, hogy az igazgatóságok tagjai megfelelő szakmai hozzáértéssel rendelkeznek. A megfelelő érdekképviselő pedig feltételezi a független, értsd külső és a részvénytársasághoz gazdasági érdekeken keresztül nem kapcsolódó

személyek jelenlétét. Tekintettel arra, hogy a részvénytársaságok többnyire a méretskála felsőbb osztásai mentén fordulnak elő a vállalatok és vállalkozások összességét figyelembe véve, feltételezhetjük, hogy tevékenységük meglehetősen szerteágazó és bonyolult. Ennek megfelelően a tényleges munkavégzést célszerű, az adott szakterülethez értő szakemberekre bízni. Amennyiben az igazgatóság bizonyos kérdésekben maga is érdemi munkát végez, akkor feltételeznünk kell, hogy megfelelő számú, az adott kérdéshez értő szakember a tagja, és ezek a szakemberek nem plenárisan végzik el a munkát, hanem a feladatokat a szakmai területek szerint szétosztják. Nagyobb méretű testületeknél a munkamegosztás szervezeti megoldását bizottságok létrehozása jelentheti.

Tekintettel a társasági törvényben szereplő igazgatósági létszámkorlátozásra és arra, hogy magyarországi minta nem az „amerikai típusú” operatív igazgatóságok gyakorlatát követi, feltételezni lehetett, hogy nem terjedt el általánosan a bizottságok alakításának gyakorlata a magyar részvénytársaságoknál.

Felmérésünk szerint a vállalatok több, mint egytizede alkalmazza a munkamegosztás bizottsági formáját. Ez azt mutatja, hogy vannak olyan vállalatok melyek az igazgatóság tevékenységét az előzőekben ismertetett logika szerint látják és aktívan alkalmazzák is az igazgatóságon belüli munkamegosztás szervezeti technikáját. Ha viszont azt nézzük, hogy a felmérésben részt vett vállalatok mindössze egytizede alkalmazza a bizottságokat, akkor azt a következtetést szűrhetjük le, hogy van még fejlődési lehetőség a magyar részvénytársaságok irányítási technikáit illetően.

Ha részletesebben megvizsgáljuk a bizottságokat működtető vállalatokat abból a szempontból, hogy milyen tevékenységre fordítják a bizottsági munkát, akkor a még kevesebb biztatást kapunk ezen terület pozitív értékelése érdekében. A legjellemzőbb a jelölő bizottság létrehozása (összesen kilenc

eset). Ez a bizottsági fajta viszont jellemzően csak akkor szokott összeállni, ha változások állnak be a vezetés személyi összetételében. Ez azért talán nem mindennapos a vállalatok életében, így joggal feltételezhetjük, hogy a jelölőbizottságok működése időszakos.

Mi viszont inkább arra volnánk kíváncsiak, hogy milyen állandó bizottságok működnek néhány kitüntetett területen (pénzügyi terület, menedzsment értékelése, javadalmazása, etikai kérdések, a vállalatkormányzási kérdések, az igazgatóság önértékelése), melyek rendszeresen előforduló témakörök a vállalatok életében. Sajnálatos módon az éves tevékenységi ciklusok alatt a vállalatok működése során rendszeresen előkerülő témakörökre alig alakítanak bizottságokat az igazgatóságok: az egyes bizottsági típusok előfordulása teljesen sporadikus, a jellemző gyakoriság mindössze két-három eset. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a tényleges bizottsági munka nem jellemző a magyar igazgatóságok tevékenységére.

4.4 A kutatási hipotézisek értékelése

Kutatásunk alapjában feltáró jellegű volt. A kutatás háttérét biztosító elméleti háttér még nem állt össze azonos kiindulópontokat használó világosan körülhatárolható egységes elméletté; vagy ugyan eltérő kiinduló feltételekkel operáló, de mégis azonos álláspontokat valló és ezek alapján jól elkülöníthető elméleti iskolákká. Ez egyáltalán nem azt jelenti, hogy nincsenek kutatások a területen, vagy a kutatások programja ne adna ki egy elég világos kutatási területet (Keasey, K. – Thompson, S. – Wright, M. (eds) [1999]). Sőt ennek éppen az ellenkezője igaz. A kérdésköröket rendkívül nagy számú kutatás vizsgálja. A kérdéskörök elég világosan megfogalmazottak, legalábbis ami a problémákat illeti. Az eredményeket pedig igen sok, színvonalas publikációban adják közre a terület kutatói. A gond sem nem a mennyiséggel sem nem a minőséggel van, hanem inkább a probléma-halmaz szerteágazó voltaival, ami a problémák megközelítésének számtalan lehetőségét kínálja. A téma kutatói élnek is sokféle megközelítés lehetőségével. Ráadásul, mivel a vállalatkormányzás témája sok diszciplína találkozási pontján fekszik, a kutatási problémák kezelésére a kutatók sokféle kombinációban választják ki az általuk relevánsnak feltételezett közelítésmódot és az alkalmasnak tűnő eszköztárat. Ennek aztán az a következménye, hogy gyakorta találkozunk egymásnak ellentmondó alapfeltételezésekkel a területen. Másrészt a közhelynek tűnő, mindenki által elfogadottnak tekintett alaptételeket időnként megkérdőjelezi egy-egy új kutatási eredmény. Számos elméleti alapfeltételezés empirikus alátámasztása pedig még várat magára. Ezek a körülmények némileg nehezítik a klasszikus vizsgálati módszerek alkalmazását. Ilyen értelemben vizsgálatunk nem is a klasszikus utat választja, azaz a stabil elméleti alapokra építő hipotézisek tesztelését tűzte ki. Célunk inkább a magyar valóság és a nemzetközi „vágyak” (ajánlások) kapcsolatának a feltárása volt.

4.4.1 Az igazgatóságok alapjellemei

Az igazgatóság létszáma és összetétele

H1: A magyar vállalatok tulajdonosai inkább szűkíteni igyekeznek a vezető tisztségviselő számát, tehát a trend a kisebb méretű, egyébként legalább a jogszabály által előírt minimumnak megfelelő létszámú testületek létrehozása.

A hipotézist a vizsgálati eredmények alapján elfogadhatjuk. Az átlagos magyar igazgatóság 5 fővel működik. Ezt elég alacsonynak tekinthetjük akkor, ha feltételezzük, hogy az igazgatóság sűrűn ülésezik és napirendjén számos részletes előterjesztés szerepel, melyek egy részét saját bizottságai készítik el.

H2: A testületek összetételével kapcsolatos hipotézisünk szerint összességében a magyar vállalatok körében jellemző a felső menedzsment túlsúlya a részvénytársaságok igazgatóságaiban.

Ezt a hipotézist viszont el kell vetnünk a felmérés tapasztalatai alapján. Az átlagosan öt fős igazgatóságban átlagosan két fő belső alkalmazott van jelen. tehát a külsős – belsős arány megoszlása: 60% - 40%. Ez azt jelenti, hogy a magyar vállalatok élnek a külső szakértelem bevonásának a lehetőségével és ez az arány nagyjából megfelel a nemzetközi elvárásoknak, melyek a külső igazgatók igazgatóságon belüli többségi részvételét javasolják a részvénytársaságok számára.

H3: A vizsgálat tervezésekor feltételeztük, hogy a vállalati felsővezetők és az irányító testületek külső tagjai általában felsőfokú szakképzettséggel rendelkeznek.

A vizsgálatok megerősítették a felső vezetés szakmai képzettségére vonatkozó hipotézisünket. Az igazgatók szakmai képzettségét tekintve úgy tűnik, hogy a közgazdasági és műszaki képzettség szerepe meghatározó. Az átlagos 5 fős igazgatóság tagjai közül kettőnek van műszaki és szintén kettőnek közgazdasági végzettsége. Az igazgatóság tagjai sorában a vállalatok kevesebb mint egytizede esetében nem találunk közgazdasági végzettségűt. Műszaki felsőfokú végzettségű tagja a válaszadók 15%-a esetében nem volt az igazgatóságnak. Jogász végzettséggel rendelkező tag viszont a válaszadók majd kétharmadánál nincs jelen a testületekben.

Az igazgatósági ülések száma

H4: Hipotézisünk szerint az igazgatósági ülések gyakorisága viszonylag alacsony, azaz átlagosan nem éri el a havi egy ülés sűrűségét.

A hipotézist a kutatás igazolta. Az igazgatóságok nagyjából hatvan százaléka évente mindössze hat vagy annál kevesebb hivatalos ülést tart. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a vállalatok egy tekintélyes körében a testületek munkája meglehetősen távolságból követi a vállalatnál zajló eseményeket. Ez jelentheti azt, hogy tényleg csak a stratégiai jelentőségű kérdésekkel foglalkozik az igazgatóság, de tükrözheti azt is, hogy az üléseket inkább a formális döntéshozatal jellemzi.

Az igazgatóság kapcsolata más döntéshozó testületekkel

H5: A kiinduló hipotézisünk ezzel kapcsolatban az volt, hogy ma még nem általános körű a testületek közötti gyakori kommunikáció a vállalat jövőjét érintő kérdésekben.

A hipotézist elfogadhatjuk. A felmérés adatai azt mutatják, hogy a vállalatok mindössze tizenhárom százaléka teszi rendszeressé a közösen tartott üléseket a felső vezetők értekezletei és az igazgatóság között. Alkalomszerű közös megbeszélésekre viszont a vállalatok majd kétharmadánál sor kerül. Ez az adat mutatja, hogy az igazgatóságok tényleges döntéshozatali szerepet töltenek be a vállalatok túlnyomó többségénél. Azonban a válaszadók egynegyede soha nem szervez közös fórumokat az igazgatóság és a felső szintű vezetés részvételével, ami érthető is azon vállalatoknál, ahol az igazgatóság feladata inkább formális.

4.4.2 Az igazgatóságok tevékenysége

A stratégiai kialakítása

H6: Hipotézisünk szerint az igazgatóságok nem pusztán formai, elfogadói szerepkört töltenek be a stratégiaalkotási folyamatban, hanem befolyást gyakorolnak a stratégia formálására.

Ezt a hipotézist elfogadhatjuk az empirikus eredmények alapján. A válaszadók 37 százalékánál az igazgatóság aktívan részt vesz a stratégia előkészítésében, kialakításában. További 44 százalék esetében pedig befolyásolja a kialakítás folyamatát. Az igazgatóságok több mint egy tizede viszont csak formálisan foglalkozik a stratégiai kérdésekkel, míg 8 százalékuk semmilyen érdemleges szerepet nem tölt be ezen a kiemelt területen.

A stratégia változtatása

H7: Hipotézisünk szerint a vállalatok vezető testületei (igazgatóság, felügyelő bizottság) aktív szerepet töltenek be a stratégiai menedzsment során is, részt vesznek a stratégia módosításában is.

A hipotézist elfogadhatjuk a válaszok kiértékelése alapján. Az igazgatóságok 36%-a tevőlegesen változtatja a vállalati stratégiát. Ennél nagyobb az aránya (46%) azon testületeknek, melyek kevésbé vesznek részt a konkrét kidolgozásban, inkább az irányvonalak és feladatok kijelölését végzik. A válaszadók 12% nyilatkozott úgy, hogy az igazgatóság szerepe a stratégiai változások elindításában és véghezvitelében formális szerepkörre korlátozódik. Míg 6% esetében a válaszadók szerint még ez a formális szerepkör sem jellemző, bár ezen állításokat érdemes némi kétellyel fogadni, ha a társasági törvény által előírt szabályokra gondolunk.

Az igazgatóság ügyrendje

H8: Hipotézisünkben feltételeztük hogy a magyar vállalatoknál működő igazgatóságok független testületekként viselkednek, ügyrendjüket maguk alakítják ki.

A hipotézist várakozásunknak megfelelően el lehet fogadni. A válaszadók majd 90 százaléka az ügyrend vonatkozásában aktív igazgatósági magatartásról számolt be. Mindazonáltal akadtak olyan vállalatok is, melyek válaszukban azt állították, hogy igazgatóságuk ezzel a kérdéssel nem foglalkozik, ez a kör 6%-ot tett ki a válaszadók körében. További 5 % állította, hogy az ügyrend kialakításában vitt szerepe igazgatóságnak minimális vagy formális.

Az igazgatóság teljesítményének értékelése

H9: Hipotézisünk szerint a komolyan vett testületi munka természetes részét képezi az elvégzett munka rendszeres értékelése. Ennek megfelelően várakozásunk az volt, hogy az igazgatóságok aktívan értékelik saját elvégzett munkájukat.

A hipotézist elfogadhatjuk, de az eredmény azért nem teljesen felel meg kiinduló elképzelésünknek, ami a hipotézis nagyobb arányú teljesülését várta. Mindössze az igazgatóságok 35%-a fordít megfelelő figyelmet saját elvégzett munkája rendszeres átgondolására. További 30% esetében foglalkoznak a kérdéssel, ha nem is túl sok energiát fordítva rá. A válaszok egyharmada esetében meglehetősen passzív a területen.

Az igazgató jövedelme

H10: Hipotézisünk szerint az igazgatóságok aktív szerepet töltenek be az első számú vezető jövedelmének megállapítása tárgyában.

A hipotézis elfogadható a vizsgálatok eredménye szerint. A válaszok 57% szerint az igazgatóság döntési kompetenciájába tartozik a vezérigazgatói jövedelmek kérdése és ebben az ügyben az igazgatóságok, érthetően, kellő felelőséggel járnak el. A válaszadók 18%-a esetében az igazgatóság, ha nem is maga határozza meg, azért gyakorol befolyást a végeredmény kialakulására. Viszont az igazgatóságok egynegyede érdemben nem foglalkozik ezzel a kérdéssel.

A vezérigazgató kiválasztása

H11: Az igazgatóságoknak van szavuk az első számú vezetők kiválasztási folyamatában és az igazgatóságok élnek is befolyásolási lehetőségeikkel.

Sajnos a hipotézist el kell vetnünk. A megkérdezés eredményei azt mutatják, hogy az igazgatóságok 29%-a aktív szerepet tölt be a döntések előkészítése során az első számú vezetővel kapcsolatos személyi döntések során. További 14% esetében érdemi tevékenységet folytat az irányító testület a személyi

döntéssel kapcsolatban. Ugyanakkor a vállalatok 57 százaléka szerint az igazgatóság nem vesz részt tevőlegesen a vezérigazgató kiválasztásában.

A menedzsment teljesítménye

H12: A magyar igazgatóságok gyakorlatában a menedzsment teljesítményének értékelése nem terjedt el.

A hipotézist a végzett kutatás megerősítette. A válaszadók szerint az igazgatóságok egynegyede végez aktív tevékenységet ezen a téren. Míg az igazgatóságok 55 százaléka ezen a területen nem játszik komoly szerepet.

Az igazgatóság szerepe a menedzsment javadalmazásában

H13: Az igazgatóságok érdemben nem foglalkoznak a felső szintű menedzsment motiválási rendszerével és jövedelmének kialakításával.

A hipotézist el kell vetnünk a vizsgálat eredményei alapján. A vállalatok 45 százalékánál az igazgatóságok aktívan befolyásolják a felső szintű vezetés jövedelmének alakulását meghatározó döntéseket. Ugyanígy, 45 százalék azon részvénytársaságok aránya, ahol a válaszadók szerint az igazgatóságok részt vesznek a döntések előkészítésében is, tehát feltételezhetően maguk alakítják az ösztönzési rendszert.

Fajsúlyos gazdálkodási kérdések az igazgatóság asztalán

H14: A részvénytársasági igazgatóságok belefolyanak a döntés előkészítésbe a nagyobb horderejű gazdálkodási kérdéseknél.

A hipotézist a kutatás során nyert adatok alapján elfogadhatjuk. A válaszadók egynegyede a hipotézisben megfogalmazott magatartást tanúsít, azaz a társaságok 25 százalékánál az igazgatóság tevőlegesen részt vesz a fontos

gazdálkodási kérdésekkel kapcsolatos döntéshozatali folyamatban. További 21 százalék esetében kikérik az igazgatóság véleményét az ilyen gazdálkodási témákra vonatkozólag. A vállalatok 18 százaléka esetében az igazgatóság formálisan ugyan, de tárgyalja ezeket a kérdéseket és meghozza a formális döntést. Ám a válaszadók 20 százaléka állítja, hogy a jelentősebb kihatású gazdasági döntéseket az igazgatóság véleményének meghallgatása nélkül hozzák meg a vállalatnál.

Munkamegosztás az igazgatóságon belül

H15: Nem terjedt el általánosan a bizottságok alakításának gyakorlata a magyar részvénytársaságoknál.

A hipotézist a vizsgálat megerősítette. Felmérésünk szerint a vállalatok több, mint egytizede alkalmazza a munkamegosztás bizottsági formáját. Viszont ez egyben azt is jelenti, hogy közel 90 százalékuk gyakorlatában még nincs jelen ez a fajta munkamegosztás.

4.4.3 *Az empirikus kutatás eredményeinek összegzése*

Hipotéziseink túlnyomó többségét igazolták a vizsgálat eredményei. Így tulajdonképpen elégedettek lehetnénk az eredménnyel. Ha mégsem vagyunk teljesen elégedettek akkor annak az az oka, hogy a hipotézisek közül számos arra a feltételezésre épült, hogy a magyar gyakorlat és a területre megfogalmazott nemzetközi elvárások között eltérés mutatkozik, mégpedig nem abból a szempontból, hogy túlteljesítenénk a megfogalmazott elvárásokat.

A kutatás alapján kialakított összkép azt mutatja, hogy a magyar részvénytársaságok vezetésében az igazgatóságok szerepe közelebb áll a „jogszabályok és gazdálkodási szabályok betartásának őre” feladatkörhöz, mint a „stratégiai vezetés legfőbb fóruma” szerepkörhöz. Lehet érvelni úgy, hogy a viszonylagosan passzív szerepkör megfelel a magyar környezet sajátosságainak. Magyarországon a részvénytársaságok közül nagyon kevés van jelen valamelyik tőzsdén. A zárt körben működtetett részvénytársaságok esetében pedig feltételezhetjük, hogy a tulajdonosi kontroll közvetlen és a célnak megfelelő mértékű.

Ám fel lehet fogni a helyzetet úgy is, hogy a nemzetközi ajánlások felhasználásával elvileg jobban lehet vezetni a részvénytársaságokat és a jobb minőségű vezetés megmutatkozik a nagyobb teljesítményben. Ez persze hipotetikus megállapítás, melyet egy későbbi kutatással remélhetőleg lehet majd igazolni. Mindenesetre a kutatás elindításával érdemes megvárni azt az időt, amikor az ajánlásokban rögzített technikák és módszerek szélesebb körben elterjednek az országban és az alkalmazásukkal élő és a nem alkalmazó vállalati kör teljesítménye összehasonlíthatóvá válik. Ha feltételezzük, hogy Magyarország hamarosan tagja lesz az Európai Uniónak és feltételezzük, hogy az Unió országaiban már folyó munka eredményeként az uniós vállalatok az ajánlások alkalmazásával versenyelőnyre tesznek szert,

akkor hamarosan ez a verseny nyomásaként hazánkban is jelentkezni fog. Tehát nincs már messze az az idő, amikor érdemes lesz a teljesítmény és a vállalkozási gyakorlat összefüggését mélyebb vizsgálat alá venni.

4.5 A vállalkozáskormányzási gyakorlatot befolyásoló magyar gazdasági intézményrendszer és gazdaságpolitikai környezet

A gazdaság intézményrendszerének alakulása és a vállalkozáskormányzás alkalmazott eszköztára között erőteljes kapcsolat figyelhető meg (Mayer, C. [1998]). Ezért, ha röviden is érdemes kitérni azon folyamatok jellemzésére, amelyek az átalakulás szakaszában jellemezték a magyar gazdaságot. Az áttekintés elvégzéséhez segítséget nyújt, hogy 1995-1997 közötti időszakban is alkalmam volt részt venni a „Versenyben a világgal” kutatási programban a gazdaságpolitikai projekt vezetőjeként. Az alábbiakban nagy mértékben támaszkodom a sok kutató bevonásával folyó vizsgálat eredményeire, melynek részletes ismertetése a projekt zárótanulmányában került napvilágra (Bartók István [1997,b]).

4.5.1 A piacgazdaság kiépülése

Az elmúlt több, mint egy évtized során rendkívül nagy léptékű és jóformán mindenre kiterjedő változások mentek végbe a gazdaságban és a társadalomban. Nem egyszerűen csak a környezet változásaihoz kellett igazodniuk a gazdaság szereplőinek, hanem közben nagyon gyakran kicserélődtek a szereplők is, a megmaradó szereplők pedig már alig-alig hasonlítanak korábbi önmagukra, új magatartásformákat kellett kialakítaniuk, változtak a viselkedési szabályok. Jól-rosszul, nemzetközi összehasonlításban helyenként magas szinten, máskor alig elfogadható módon vagy hiányosan de a gazdaság túlnyomó részében, a gazdaság irányításában és a nemzetközi gazdasági és kereskedelmi kapcsolatok terén is kialakultak a piacgazdaságra jellemző alapkeretek, megteremtődött egy, a piacgazdaságra jellemző intézményrendszer. Az 1989-es fordulatot követő átmeneti időszak az ország, az egyes iparágak, de a vállalatok szempontjából is a versenyképesség növekedését jelentette, amennyiben a korábbi gazdasági szempontból

fejletlenebb, alacsonyabb hatékonyságú rendszer egy fejlettebb hatékonyabb rendszerré alakult át. Ugyanakkor szó nincs arról, hogy a kialakult intézményrendszer, gazdaságirányítási megoldások, vállalati gazdálkodási gyakorlat akár közép távon is változatlanok és ilyen értelemben stabilnak, teljesen kiforrottnak volna tekinthető.

A gazdasági, társadalmi átmenet szakaszát Magyarországon de a többi átmeneti gazdaságban is az alapvető intézményi keretek megteremtése, a piacgazdasági jellemzők főbb körvonalakban történő kialakítása jellemzi (Black, B – Kraakman, R. – Hay, J. [1996]). A meghatározó folyamatok a gazdaságirányítás eszközeinek kicserélődése, a tág értelemben vett privatizáció vagyis a magánszféra gazdasági szerepének megerősödése, a piaci verseny létrejötte, a vállalkozási szabadság kialakulása, a nemzetközi kereskedelem és befektetések szabaddá tétele, a jogi keretek kialakítása, a piacgazdaság működéséhez szükséges intézményrendszer kiépítése. Az átalakulási folyamat során éppen a piacgazdasági tapasztalat hiánya szinte lehetetlenné teszi, - még akkor is ha a nemzetközi tapasztalatok elvileg és gyakorlatilag rendelkezésre állnak és mintául szolgálhatnak - hogy kellőképpen tartós és kifinomult szabályozás és intézményi megoldások jöjjenek létre. Egyébként sincs értelme az egyes országokban történetileg kialakult, az adott országra jellemző intézményi háttérre támaszkodó megoldások, önmagában vett, környezetükből kiszakított átvételére. De még ha ismeret és tapasztalat volna is, a szabályozás létrehozásában és a törvénykezésben meglévő kapacitáskorlátok sem teszik lehetővé az élet szinte minden területére kiterjedő, egyszerre történő extenzív fejlesztések nagyon gyors lebonyolítását. Mindamelllett, ami betöltötte a funkcióját az átmenet éve alatt, nem biztos hogy megfelel a későbbiek során. Változnak a célok, a kezelendő helyzetek, az akár csak öt évvel ezelőtt még nagyon fontos problémák megoldódtak és helyettük mások jelentkeztek.

4.5.2 *A piaci verseny*

A piaci verseny léte a vállalatkormányzás szempontjából fontos külső korlátot jelent a menedzsment számára. A versenyben elért siker a menedzsment munkáját is minősíti, míg a kudarc kihat a vállalat értékére és tartós jelenléte a tulajdonosokat a menedzsment leváltására készíti vagy közvetlen akció keretében, vagy a részvények értékesítése során kialakuló nyomáson keresztül. Erősebb versenykörnyezet olyan vállalatokat termel ki amelyek jobban megállják helyüket a versenyben vagyis versenyképesebbek. A társadalmi szinten értelmezett versenyképességnek is kedvez az erősebb verseny, mivel az erőforrások hatékonyabb allokációjához és a termelés hatékonyságának növekedéséhez vezet, ilyen módon növelve a társadalmi jólétet és csökkentve a veszteségeket. A versenykörnyezet alakításában jelentős szerepet tölt be a versenyszabályozás intézményrendszere. A magyar versenyszabályozás céljai között több hagyományos versenypolitikai cél is feltűnik amelyek közül azonban a hatékonysági célok kapnak a gyakorlat során nagyobb hangsúlyt (Vissi Ferenc [1996]). A versenyszabályozásban megfigyelhetőek - a célokat is érintő - ellentmondások. Az ellentmondások véleményünk szerint ugyanakkor nem tudatos konfliktusból, vagy a hatékonysági célokkal való tudatos szakításból származnak, inkább a versenyszabályozás viszonylagos újdonságából fakadnak.

A magyar versenyszabályozás alkalmazott eszközei, szankciói, a versenyszabályozást működtető intézményrendszer, annak működése és aktivitása alapján alkalmas a célok megvalósítására (Kovács Csaba-Pogácsás Péter [1997a]). Gyenge pontját jelenti azonban az egyébként megfelelő vizsgálati jogosítványok mellől hiányzó szankciórendszer, és a túlságosan rövid határidők.

A versenyszabályozás operacionális szempontból a megállapodásokkal kapcsolatban tűnik gyengének. A megállapodásokkal kapcsolatos ügyek kisebb valószínűséggel indulnak kérelemre, itt lenne szükség a GVH legnagyobb aktivitására. Ugyanakkor itt a legnehezebb a Hivatal dolga az

információszerzés, az átmeneti gazdaság körülményei és az információszerzéshez kapcsolódó szankciók hiánya miatt, és itt áll a rendelkezésére különösen rövid határidő. Bár a tapasztalatok arra utalnak, hogy az átmeneti időszak nem kedvezett a kartelleknek, a versenyképességkutatás alapján (Kovács Csaba-Pogácsás Péter [1997,b]) azt mondhatjuk, hogy viszonylag sok megállapodás létezik a vállalatok között.

A magyar versenyszabályozás versenyre gyakorolt hatása a többi versenyre ható politikához képest viszonylag kisebb. Ennek oka a privatizáció és a kereskedelempolitika, illetve a multinacionális vállalatok megjelenésének struktúrára gyakorolt hatásaiban keresendő.

A kereskedelempolitika kinyitotta az ország piacait az import, illetve a külföldi termelők előtt, és jellemzően csökkentette a koncentrációt, illetve az import lehetősége révén biztosította a magyarországi piacok korábbinál lényegesen nagyobb fokú támadhatóságát.

A privatizáció sok esetben megváltoztatta a struktúrát, és újabb változásoknak is utat nyitott. A további változások egyrészt a strukturális átrendeződés privatizációt követő fázisait jelentik, másrészt a multik részben privatizáció során való megjelenéséből fakadó változásokat.

A változások nyomán új strukturális helyzet alakult ki:

Az egyes privatizációs vagy a privatizációt közvetlenül megelőző lépések, illetve a kereskedelempolitikai lépések megtétele nyomán egyszerű dekoncentráció következett be.

Az importliberalizáció hatására az importverseny lehetősége számos piacon elegendő fenyegetést biztosít a korábban domináns helyzetben lévő hazai termelőknek.

Számos területen közvetlen dekoncentráció nélkül is, a multinacionális vállalatok térségben való megjelenése és a kereskedelempolitika korlátok radikális csökkenése révén radikálisan átalakult a struktúra.

A mesterséges kereskedelmi korlátok lebontásával a piacok elnyerhették természetes méretüket. Így e piacok regionális, európai vagy akár

világméretűek, és a piaci szereplők az egész piacon értékesítenek illetve szervezik termelésüket, még ha a végtermék gyártása csak egy adott országban zajlik is. Ennek révén számos piac van, ahol a magyarországi gyártó erős versenyben van a regionális piacon, vagy esetleg a világpiacon jelenlévő társaival, miközben feldarabolás nem ment végbe. E változások következtében ma Magyarországon a néhány évvel ezelőttivel szemben nem jellemző a koncentrált piaci szerkezet, a piaci hatalom, a szállítóknak való piaci kiszolgáltatottság. Az 1996-os versenyképességkutatás során végzett kérdőíves felmérés eredményei is igazolják ezt az állítást. A válaszadó vállalatok több mint fele szerint azon a piacon, amelyen működnek ötnél több szereplő van jelen (Kovács Csaba-Pogácsás Péter [1997, b]).

A nemzeti és így a magyar versenyszabályozás érvényességi köre azokra az iparágakra terjed ki, amelyek valamilyen ok miatt országos vagy kisebb kiterjedésűek. Ha ugyanis egy világpiacon illetve regionális multinacionális vállalatok jelenlétével jellemzett piac oligopolisztikussá válik és mondjuk versenyt korlátozó megállapodások köttetnek (Török Ádám [1999]), akkor szinte bármelyik nemzeti versenyszabályozás képtelen a versenypolitikai célok érvényesítésére. Az ilyen piacokon egyedül a nemzetközi versenypolitikai együttműködés valamilyen formája oldhatja meg a problémákat. Magyarországot a fenti tendenciák az országméret szempontjából még erősebben érintik, és várhatóan a nemzeti versenyszabályozás relatív jelentősége tartósan alacsonyabb marad mind a nagyobb belső piaccal rendelkező országok esetében, és a kereskedelempolitika tartósan kulcstényező marad a verseny szempontjából.

4.5.3 Privatizáció

A privatizáció és az azzal összekapcsolódó társasággá alakulás teremti meg Magyarországon vizsgálatunk tárgyát: a részvénytársaságot. A kezdetek Magyarországon is, hasonlóan a többi átalakuló gazdasághoz meglehetősen

rögösnek bizonyultak (Sárközy Tamás [1997], Dobák – Tari [1997], Angyal Ádám [1999], Kovács Sándor [1999], Balaton Károly [1999]). A magyar privatizáció 1988-tól napjainkig is tartó rendkívül összetett, sok szálon futó folyamata mind az állami bevételek alakulása, mind pedig a gazdaság piacivá történő átalakítása, és a verseny növekedése tekintetében vegyes eredményeket mutat fel (Tardos Márton [1998], Voszka Éva [1998]). A privatizáció akkor szolgálja legjobban a versenyképesség növelésének célját, ha a megváltozott gazdasági környezetben létrejövő természetes piaci struktúrához igazítja a vagyont és olyan kezekbe juttatja, amely azt az adott piac kívánalmainak megfelelő módon tudja hosszú távon is működtetni (Kovách Imre – Csizsák András [1999]).

A magyar privatizáció legnagyobb pozitívuma, hogy végig a piaci alapú, lényegében versenyztetéses eladások talaján állt, a magánosítást lényegét nem egyszerűen az állami tulajdon gyors lebontásában, hanem a nagyobb vételárat megajánló pályázót sikeresebb vállalkozónak feltételezve a hatékony vezetésre képes új tulajdonos megtalálásában látta. (Csaba [1996]) Ezt beszédesen bizonyítja, hogy a privatizációból 1990 és 1997 között realizált állami bevétel körül-belül kétharmada devizában érkezett. A tőkével rendelkező új tulajdonosok tudták legkönnyebben megvalósítani a térség vállalatainak legnagyobb feladatát: a megváltozott piacokhoz való alkalmazkodást.

A piaci alapokon álló privatizáció azonban nagyon sokféleképpen és sok kompromisszum mellett valósult meg a magánosítás egyes korszakaiban. Sokszor egymás mellett alkalmazta a tisztán piacos és a különböző módon olcsóvá tett kedvezményes technikákat, ami a hatékony cél elérésére irányuló versenyztetés torzítását jelentette. A legtöbb más közép-kelet-európai országtól eltérően a magyar privatizáció egyetlen szakaszában sem működött csupán egyetlen privatizációs technika, az időről-időre újrafogalmazott célrendszerek pedig sokszor ellentétben állottak egymással.

A verseny alakulása szempontjából azonban a privatizáció egyik legfontosabb eredménye abban jelentkezik, hogy az eladott vállalatok, beleértve ebbe az

„ellenérték nélkül magántulajdonba került” és a felszámolások útján privatizálódott vagyont is (Gray, C.W. – Schlorke, S. – Szanyi Miklós [1996]), jelentős része képes volt a megváltozott piaci körülményekhez való alkalmazkodásra.

Elméletileg felvethető a kérdés: miért tekinthető a privatizáció egy ország gazdaságának struktúráját lényegesen befolyásoló önálló kormányzati politikának és miért nem csak egyszerű üzleti alapon lezajló tulajdonosváltásról van szó, ami a magánszférában bekövetkező hasonló esetekkel azonos módon kezelendő kormányzati politikai szempontból ?

Álláspontunk szerint az átalakuló gazdaságokban -így Magyarországon is- a politikai és gazdasági rendszerváltással új gazdasági intézményrendszer épül ki és közben a hatalomnak és a vagyonnak a társadalom szinte minden csoportjára kiterjedő újraelosztása valósul meg. Az újraelosztás ráadásul nem kizárólag a korábbi érintettek között játszódik le, hanem az erőteljes piacnyitás hatására beléptek a körbe a külföldi befektetők is, akik rövid idő alatt az egyik legerősebb gazdasági hatalmi tényezővé váltak. A hatalomátrendeződés mellett az átmeneti gazdaságok olyan mértékű megrázkódtatásokat szenvedtek el és alkalmazkodásra kényszerültek, amely nem hasonlítható a privatizációkat végrehajtó nyugati országok helyzetéhez. A széteső és újjászerveződő hatalmi és gazdasági viszonyokat kíséri illetve részben tükrözi az új jogi és szabályozó környezet is. A gazdasági és politikai hatalom újraelosztásában az átalakuló környezet következtében a rövid távú sikerek időnként ellentétben állnak a hosszú távú sikerességgel amire a vagyonfelélés jelensége szolgálhat példával. Mindezek a tényezők talán egyetlen kormányzati tevékenységben sem jelennek meg ilyen teljes körűen és erőteljes módon, mint a privatizációban, sőt a privatizáció célját meghatározó deklarációban meg is fogalmazódtak, például a következőképpen: „A privatizáció nem azonosítható „egyszerű” értékesítési folyamattal, jóval több annál: a privatizáció maga a gazdasági rendszerváltás.” (ÁVÜ [1993]) A kialakult és működőképes politikai-gazdasági-jogi intézményrendszer hiánya és ennek megfelelően a folyamat során létrejövő hatalmi és a gazdasági intézményrendszerbeli átrendeződések

léte különbözteti meg leginkább az átalakuló gazdaságok privatizációját a fejlett országok privatizációjától.

4.5.4 A külkereskedelem átrendeződése

Az 1989-92-es időszakban jelentős mértékben terelték a magyar vállalatok a keleti válságrégióból a termékeiket a nyugati, főleg nyugat-európai piacokra. Ugyanakkor a magyar gazdaság általános külpiaci orientációja is megváltozott, a korábitól sokkal jelentősebb mértékben kapcsolódik a fejlett piacgazdasági országokhoz, ami a külkereskedelem összértékének - ezen belül az export bevételeknek - a növekedése mellett zajlott, így a nyugat felé irányuló forgalom aránya megnőtt.

Az 1989-1992-ig terjedő években az első külkereskedelmi orientációs szakasz lejátszódott, az azóta eltelt évek már a tartós irányzatok kialakulásának a periódusához sorolhatók. Ezek alapján azt az összefoglaló értékelést adhatjuk, hogy a magyar külkereskedelem piaci alapon történő újjászervezése eredményeként Magyarország fő külpiaci partnereivé a nyugat-európai országok váltak, míg a volt KGST országok megmaradtak második súlyponti piacnak.

Jóllehet a nyolcvanas évek második fele már ebbe az irányba fejlődött, a fejlett országok részaránya a magyar külkereskedelemben 1985-ben még kevesebb volt mint 35%, a tervgazdálkodást fogható országoké, pedig 55% fölött volt. 1988-ra a fejlett piacgazdaságok részesedése már meghaladta a 40%-ot, a tervgazdálkodást folytatható partnereké pedig közel 50%-ra csökkent (Tóth Ferenc [1997]).

Ezzel szemben az 1990-es évek közepén a fejlett piacgazdálkodást folytató országok részesedése 70% körül alakult, a volt szocialista partnereké pedig 25%-nyi volt. Ez az arány jól mutatja a külpiaci átrendeződést.

A nyugati piacok súlyának megnövekedését kezdetben ugyan a magyar vállalatok exportkényszere gyorsította fel, a későbbiekben kialakult új

kapcsolatok, a magas arányt növekvő forgalom mellett stabilizálták: a fejlett országok piacainak dominanciája normális kapcsolódási szintnek tekinthető. A volt KGST partnerekkel a külkereskedelmi forgalmat a tranzíciós válság is csökkentette ugyan, mégis azt mondhatjuk, hogy a viszonylag jól működő dollár-alapú 25%-os külkereskedelmi részarány áll közelebb a kölcsönös piaci potenciálhoz. A korábbi magas egymás közötti forgalom az állami kereskedelmi rendszer eltérítő hatásával magyarázható.

4.5.5 Kapcsolatok az Európai Unióval

Az 1990-es évek elején a KGST integráció kötöttségeitől elszabadult struktúra viharos erővel fordult nyugat-európai tradicionális piacai felé. A gazdaságpolitikai gondolkodás is egyértelműen és erőteljesen képviselte az EU-tagság felé törekvést, ami jelenleg is súlyponti kérdés. Egészében véve az Európai Unió rendkívüli húzóereje alapján mind az egyes részpiacok szempontjából, mind gazdaságpolitikai és politikai tekintetben domináns szerepet játszik a magyar külgazdasági kapcsolatrendszerben.

Az Európai Unió alapvető szerepet játszik a magyar gazdaság intézményrendszerének átalakulásában. A csatlakozási folyamat során folyamatosan átvételre kerül az uniós szabályozás és megjelennek azok az intézmények, melyek a szabályozás végrehajtásában szerepet kapnak.

Mikroszinten pedig, figyelembe véve a nyugat-európai vállalatok erőfölényét egyfelől, a magyar vállalatok erős regionális orientációját és magas integrációs hajlamát másfelől, a kapcsolatok intenzívebbé válása részben oda vezethet, hogy a nyugat-európai vállalatok a gazdaságpolitika eszközeivel és lehetőségeivel nem kompenzálható stratégiai befolyást gyakoroljanak a magyar illetve a közép- és kelet-európai vállalati szférára.

A vállalati együttműködés (mikrointegráció) elmélyülése ily módon az önálló vállalati stratégia lehetőségének a csökkenésével járhat a magyar vállalatokra nézve. A tranzíciós válság, illetve a privatizáció ezt a folyamatot felgyorsítja. Másfelől persze világos, hogy az adott helyzetben ez a túlélés feltétele számos esetben.

4.5.6 Kereskedelempolitika, exporttámogatással megvalósított vállalati növekedési stratégiák

Az Európai Unióba történő belépési készülődés is fölvetette a belépést megelőző strukturális helyzet felmérésének kérdését a támogatásigényes illetve érzékeny ágazatokban. Ez előcsalogatja azokat - az egyébként ésszerű - reflexeket, amelyek azt várják el a külkereskedelmi politikától, hogy támogassa a meglévő termelési és kereskedelmi szerkezet fenntartását. A problémás területek igényeinek a szelektálása azonban nem megoldott, így fennáll a veszélye annak, hogy megfelelő struktúrapolitika helyett a meglévő szerkezet támogatásának a politikája felé csúszik a gazdaság- és kereskedelempolitika.

Feltételezve a kereskedelempolitikai alapok állandóságát, a jelenlegi rendszerben is mód nyílna exporttámogatásokra épülő vállalati stratégiákra. Ha a több támogatás megszerzése a cél, akkor magas induló termelési adatokat kell produkálni a válságba került ágazatok újbóli felfuttatását is számításba véve. Kérdés azonban az, hogy mennyire fontos az stratégiaiilag, hogy egy adott ágazat nagy legyen, különösen ha figyelembe vesszük a magyar és nemzetközi piacok között meglévő méretkülönbségeket és ebből adódóan a "nagy" jelző meglehetősen viszonylagos voltát? Ugyanaz a kérdés a vállalatok számára is, mint valaha a KGST-export támogatása idején: mennyire jó stratégia az, ha folyó támogatásokra számítva épít ki és akar fenntartani magas kapacitásokat? A vállalatok egy részében él az az illúzió -nem is alaptalanul,

ha az Európai Unióban fellelhető példákra gondolunk-, hogy az ágazat támogatása átmenthető az új rendszerbe. Bár az ágazati támogatások rendszerének tartóssága az Európai Unióban egyre erősödő és WTO-ban is központi helyet elfoglaló, az átalakítást szorgalmazó törekvések előretörésének fényében megkérdőjelezhető.

4.5.7 Külföldi tőke, multinacionális vállalatok

A magyar munkaerő magas képzettsége fontos vonzerő a külföldi tőke számára. A kulturális és magatartási tényezőket amellet, hogy a nemzetközi támogatási programok egyik fontos célpontját jelentik, a magyar gazdaságba irányuló tőkebefektetések lehetőségeinek értékelésekor fontos pozitív elemeknek tekintik. További, egyre jelentősebb súlyú tényező a külföldi tőke vonzásában az anyagi és jogi infrastruktúrában a vetélytárs országokhoz képest magasabb színvonal.

Magyarországon egyre nagyobb a súlya a nemzetközi vegyes tulajdonú, vagy teljesen külföldi tulajdonú vállalatoknak. Ezekben nemzetközi menedzsment team dolgozik, befolyásoló tényező a külföldi cég vállalati kultúrája és kialakított vezetési stílusa, a foglalkoztatottak zöme és a környezet azonban magyarországi. Ez átalakítólag hat a magyar szervezeti, illetve vezetési kultúrára, ugyanakkor számos esetben nincsenek kiaknázva azok a lehetőségek, amelyek e kelet-nyugati összetételű nemzetközi menedzsment kapcsolatok szisztematikus javításában, az általánosabb tapasztalatok hazai és nemzetközi terjesztésében rejlenek.

A nagy exportáló feldolgozóipari cégek körében végzett kérdőíves felmérés (Tóth István János [1997]) hasonlóan a publikált statisztikai eredményekhez azt mutatja, hogy a külföldi tulajdonú cégek szerepe a külkereskedelemben nagy és dinamikusan nő. A vizsgálat szerint a külföldi többségű cégek között az átlagot jóval meghaladják azoknak a cégeknek az aránya, amelyek növelni tudták és 1997-ben is tudják alkalmazotti létszámukat. A tisztán külföldi és a

külföldi-magán valamint külföldi-állami tulajdonú cégek árbevételén belül éri el az export a legnagyobb arányt (59% és 52%), míg a legalacsonyabb exportarány a tisztán állami- és az állami-magyar magán vegyes tulajdonú cégek esetében. Ugyanakkor az import tekintetében is egyre növekvő szerepet töltenek be a külföldi tulajdonú vállalatok. A felmérés tanulsága szerint a részben külföldi tulajdonban lévő cégek termelésének importigénye magasabb arányú, mint a tisztán állami, vagy magyar magántulajdonban lévőké. Ezek az eredmények nem mondanak ellent annak az okfejtésnek, amely az import makroszintű növekedését az importhelyettesítő termékeket gyártó - túlnyomórészt állami és magyar magántulajdonban lévő- cégek piacról való kiszorulásával, finanszírozási nehézségeivel és a túlnyomórészt külföldi piaci kapcsolatokkal rendelkező, tőkeerős külföldi befektetők iparon belüli térnyerésével hozza összefüggésbe. Eszerint - mivel hosszú távú hatások nyomán alakult ki - hosszú távon kell számolni a termelés és az export megnövekedett importigényével. Biztató jelnek számít azonban, hogy a viszonylag magas importigénnyel dolgozó külföldi tulajdonban lévő cégek alkalmazkodtak leginkább hatékonyan 1995-ben a kormányzati lépések nyomán változó gazdasági feltételekhez és tettek sikeres lépéseket az import kiváltására.

A bérmunka a hatvanas évek végétől történt megjelenése óta kereskedelempolitikai téma: kereskedelmi és fizetési mérleg javító hatását igényli a gazdaságpolitika, de kritizálja az alacsony műszaki fejlesztési hatás és hozzáadott érték miatt. Elenyésző számban a bérmunkát végző magyar vállalatoknak módjuk van a megbízások diverzifikálásával a formában rejlő bizonytalanság és függőség csökkentésére. A külföldi megbízó ugyanakkor gyakran tulajdonrészrel is rendelkezik, így ráhatása a vállalatra magas fokú. Összességében, az átalakulással kapcsolatos válság csökkentésében játszott szerepe miatt a bérmunkát rövid távra pozitív hatásúnak tekintjük. Vállalati stratégiai bizonytalanságai miatt a hosszú távú versenyképesség szempontjából rizikófaktorként értékelhető.

4.5.8 *Fontos feladat a piac, a szabályozás és a piaci intézmények fejlesztése*

Részben az elmaradások következtében, részben pedig a helyzet változása miatt jelentős az igény számos területen a gazdaságpolitikai, törvényi, intézményi szabályozás fejlesztésére, sok részterületen a kialakítására. Az átalakulás kezdeti időszakában jellemző, “majd a piac rendezni fogja” típusú megoldási kísérletekről sok esetben kiderült, hogy nem működnek vagy működtetésük jelentős társadalmi többletköltségekkel jár. Az is hozzátartozik a képhez ugyanakkor, hogy jó néhány esetben maguk az érintettek akadályozták a kezdeti szabályozási kísérleteket a nagyobb mozgáster, a privatizációban való sikeresebb részvétel vagy éppen nagyobb piaci részesedés megszerzésének reményében, majd többé-kevésbé kiszámítható tulajdon- és piaci viszonyok létrejöttével immár maguk sürgetik a kialakult állapotok egyfajta legitimálását és a további fejlődés lehetőségének megteremtését.

A szabályozási és intézményrendszer fejlesztésének igénye jelentős részben a verseny tisztaságának növeléséből fakad. A szürke és fekete gazdaság mai szerepe erős. Ugyanakkor a hosszú távú befektetésben gondolkodó, a szakmai tisztességet szem előtt tartó piaci szereplőknek nem érdeke egy zavaros helyzet tartós fenntartása, mivel az a befektetések biztonságát a gazdálkodás kiszámíthatóságát rontja, a szürke vagy fekete piac a tisztességes eszközökkel élők piaci lehetőségeit szűkíti. Az állam sokat tehet - és tennie is kell - a tisztességes piaci viszonyok helyreállítása érdekében. Ennek érdekében számos eszköz vehető be. Így erősíteni kellene a fogyasztókat, a vásárlókat védő, kiszolgáltatottságukat csökkentő szabályozást és intézményeket, fokozni kellene a jogszabályalkotás sebességét a szabályozásra váró területeken, növelni kellene a szakmai szervezetek, kamarák autonóm szabályozási lehetőségeinek mozgásterét, támogatni kellene a korszerű szabványok meghonosítását, bevezetését. Másfelől azokon a területeken, ahol felvethető az állam felelőssége a kialakult viszonyokért, mint például a legálisan foglalkoztatott munkaerő költségeinek aránytalan mértékű és gyors

növelésében, meg kellene találni a módját az elvonások csökkentésének az ehhez szükséges intézményi és államháztartási reformok végigvitele mellett.

4.5.9 Nyitottság, szabadság vs. beavatkozás, védelem

Úgy tűnhet, mintha a gazdaság szabályozásának igényével kapcsolatban leírtak és a piacgazdaság működéséhez szükséges szabadság közötti ellentmondás nagyon jelentős lenne és könnyen keveredhetnének piacellenesség gyanújába; ám erről valójában szó sincs. A legfejlettebb piacgazdaságok gyakorlata igazolja, hogy nagy fokú vállalalkozási szabadság, a gazdaság külpiacok iránti nyitottsága mellett, a versenyképesség növelése érdekében szükség van a társadalom által elfogadott etikai standardok érvényesítésére, az erőfölényes helyzetek kiegyensúlyozására, a társadalom és a szűkebb rétegek, szakmák, érdekcsoportok véleményformálási, beleszólási lehetőségének biztosítására, az ország autonóm döntésekhez szükséges mozgásterének fenntartására. Különböző nemzetközi szervezetek által készített elemzések is újabban alátámasztják, hogy az átmeneti gazdaságok között a gyorsabb előrehaladást mutatóknál, így Magyarországon is a külkereskedelem szabadsága, nyitottsága meghaladja a fejlett országokban szokásos szintet. Ez egyfelől érthető és támogatható, mivel részben a versenyképesség fejlesztéséhez nagyon is szükséges külföldi tőke beáramlását segíti elő és az átalakulási periódus során a kellő verseny megteremtését és így a vállalatok átalakítását is szolgálja. Ugyanakkor ez a helyzet jelentősen nehezíti a hazai gazdaságos termelés fenntartását, megerősödését, mivel a többnyire gyengébb, felkészületlenebb, új vállalatoknak jóformán lehetőségük sincs a fejlődésre. Ezért számba kell venni, melyek azok az eszközök, amelyek a nem piac-konform és egyébként is nemkívánatos direkt állami juttatások és a verseny jelentős korlátozása nélkül is eredményt hozhatnak. Ilyen eszközök megfontolt használata nem sérti sőt elősegíti a hazai piac és versenyképesség fejlődését és nem ütközik az ország nemzetközi szerződéseiben vállalt kötelezettségeivel

sem. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a nemzetközi szervezetek, köztük is elsősorban a WTO figyelme nem véletlenül fordul egyre inkább pl. a nem tarifális akadályokkal kapcsolatos kereskedelmi korlátozások irányába.

4.5.10 Hosszú távú gazdaságfejlesztési elképzelések, tudatos gazdasági stratégia

A rendszerváltás nagyléptékű változásai a gazdasági környezet folyamatos és jelentős változása nagyon erős bizonytalanságot vitt be a gazdaságba, ennek következtében a gazdaság kisebb szereplőinek időhorizontja jelentősen lerövidült. Ezen a helyzeten a versenyképesség további és tartós növekedésének biztosítása érdekében szükséges volna változtatni. A kormányzat a stabilabb gazdasági környezet kialakítása érdekében sokat tehet egy hosszú távú és az egyes részterületekre kiterjedő gazdaságpolitikai fejlesztési koncepció kidolgozásával és aktív alkalmazásával, amire támaszkodva lehetővé válik a részterületeken tartós szabályozási és a piac fejlődését szolgáló támogatási rendszerek kialakítása. Ugyanígy szükség van az általános gazdasági környezet mindenkit érintő elemeinek stabilizálására például az infláció leszorításán, az adórendszer kiszámíthatóságának növelésén keresztül. A hosszú távú elképzelések teremtenek alapot a gazdaság versenyképességét tartósan növelő területeken történő fejlesztésekre: az infrastruktúra színvonalának növelésére, a munkaerő képzettségi szintjének és szakmai összetételének javítására, a tartós gazdasági növekedés szempontjából kiemelkedő jelentőséggel bíró kis- és középvállalati szféra versenyhátrányainak csökkentésére, a kutatási és fejlesztési tevékenység támogatására.

4.6 További kutatási kérdések

A dolgozat áttekintést adott a vállalatkormányzás elméleti kérdéseiről és bemutatta a versenyképességkutatás 1999-es felmérésére alapuló eredményeket. A dolgozatban szereplő anyag a szerző szándéka szerint teljesen körbejárja a vizsgált területet a kutatás szempontjai szerint és így egy kerek kép kialakítását remélhetőleg lehetővé teszi az olvasó számára. Mindez azonban korántsem jelenti azt, hogy a teljesség igényével foglalkoznánk a témával. Bizony számos fontos elméleti kérdés nem kapott helyet a dolgozatban és a magyar gyakorlat bemutatásával kapcsolatban sem lehet kételyünk abban a tekintetben, hogy számos fontos részletkérdés és közelítési lehetőség nem jelenik meg. A hiányok okát főként azzal lehet magarázni, hogy a cél, az elvégzett empirikus vizsgálat során nyert ismeretanyag és a hozzá tartozó elméleti háttér bemutatása volt. A kutatás keretei, a már ismertetett okok következtében korlátozottak voltak, hasonlóan a többi „omnibusz” rendszerű kérdőívre épülő kutatáshoz. Ugyanakkor az azonos mintán végzett sok szempontú vizsgálat lehetősége csábító is volt, ráadásul azzal a lehetőséggel járt együtt, hogy a többi, a programban résztvevő kutató a dolgozatban is részben idézett, széles körben publikált munkájának ismeretében egyfajta szakmai kontrollra is mód nyílt.

A további magyarországi empirikus kutatások részben a versenyképesség felmérés longitudinális vizsgálatának a folytatásától függenek, részben viszont a magyar gazdaság változásának a sebességétől. Ez utóbbi úgy függ össze a kutatási témával, hogy például sok, a vállalatkormányzás intézményei és a vállalatok teljesítményére vonatkozó elméleti kérdés tesztelésére a tőzsdén szereplő vállalatok számának növekedésével és rájuk vonatkozó adatok hozzáférhetőségének a javulásával illetve a vállalatkormányzásra vonatkozó adatok nyilvános adatszolgáltatásának előírását követően nyílnak majd

lehetőség. A legfejlettebb országokban már egész kis könyvtárakat lehetne összeállítani az elsősorban a kilencvenes évek során elvégzett kutatások eredményeiből, melyek a vállalkormányzás működési jellemzőinek hatását vizsgálják a vállalat eredményeire vonatkozóan. Ugyanakkor ha kicsit keletebbre tekintünk, akkor azt tapasztalhatjuk, hogy a feldolgozható adatok tekintetében elég jól állunk és a viszonyítási pontok is elég világosak: értsd létezik és működik is az a gazdasági, jogi, társadalmi intézményrendszer, mely egyáltalán lehetővé teszi az ilyen kutatásokat, legalábbis olyan szempontból, hogy azok már azért összevethetők a hasonló, legfejlettebb gazdaságokban végzett kutatások eredményeivel. Ez az összevetés egy következő dolgozat tárgya lehetne, melyben nem csak a vállalkormányzás működési jellemzőire vonatkozó adatokat, hanem a háttérrel jelentő intézményrendszerek is össze lehetne hasonlítani. Ebben az összehasonlító műfajban már sok dolgozat, cikk, könyv jelent meg a nagy nyugati gazdaságok közötti eltéréseket elemezve. Lassan, főként az Európai Unióhoz való csatlakozás fényében érdemes lesz ezeket az összehasonlításokat elvégezni a közép-európai országokra vonatkozóan is.

5 Irodalom

1991. évi XVIII. törvény a számvitelről. Magyar Törvénytár. Unió Kft. – CDATA Bt.

1991. évi II. TÖRVÉNY a csődeljárásról, a felszámolási eljárásról és a végelszámolásról.

2000. évi C. törvény a számvitelről. Magyar Törvénytár. Unió Kft. – CDATA Bt.

1997. évi CXLIV. törvény a gazdasági társaságokról. Magyar Törvénytár. Unió Kft. – CDATA Bt.

Alchian, A.A. [1950]: Uncertainty, evolution and economic theory. *Journal of Political Economy*. 58. 211-2

Alchian, A.A. [1977]: *Economic forces at work*. Liberty Press. Indianapolis

A New Compact for Owners and Directors [1991]. *HBR*. July-August

Andrews, K. [1987]: *The concept of corporate strategy*. Irwin. Homewood

Angyal Ádám [1997]: *Vállalatok kormányzása*. *Vezetéstudomány*. 12. szám

Angyal Ádám [1998]: *A vállalati kormányzás gyakorlata*. *Vezetéstudomány*. 10. szám

Angyal Ádám [1999]: *A vezetés mesterfogásai*. Kossuth Kiadó. Budapest

Angyal Ádám [1999]: A privatizáció vezetése. Vezetéstudomány. XXX. 4.szám

Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Tari Ernő – Drótos György [1996]: Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből. BKE. Budapest

Antal-Mokos Zoltán – Kovács Péter [1998]: Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia. Vezetéstudomány. XXIX: évf. 2. szám

Antal-Mokos Zoltán – Tóth Krisztina [2001]: Vállalati stratégiák Magyarországon a 1990-es évtizedben Vezetéstudomány. XXXII. évf. 1. szám

Archibald, G.C. [1993]: Vállalatelmélet. In. A vállalat és működése. Budapest. pp. 27-36.

Arrow, K.J. [1979]: Információ és gazdasági viselkedés. In. Egyensúly és döntés. KJK. Budapest.

ÁVÜ [1993]: Kormányhatározat a magyar privatizáció gyorsítási koncepciójáról. Privatizáció „93” továbbképzés szöveggyűjtemény. Állami Vagyonügynökség

Bakacsi Gyula [1996]: Szervezeti magatartás és vezetés. KJK. Budapest

Balaton Károly – Regele D. [1996]: A stratégiaalkotás folyamata a hazai vállalatoknál. A „Versenyben a világgal” kutatási program keretében készített tanulmány. BKÁE

Balaton Károly [1999]: Szervezetek vezetése az átalakulás különböző fázisaiban. Vezetéstudomány. XXX. 4.szám

Balaton Károly [2001]: A stratégiaalkotási folyamatok jellemzői hazai vállalatoknál. *Vezetéstudomány*. XXXII. 1. szám

Barnard, Ch.I. [1938]: *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.

Bartók István [1996]: Intézményi átalakulás? *Vezetéstudomány*. 4. szám

Bartók István [1997,a]: Gazdaságpolitikai hatások és a magyar gazdaság versenyképessége. *Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés*. 6-7. szám. Budapest

Bartók István [1997,b]: Gazdaságpolitikai hatások, vállalati gazdálkodás és a magyar gazdaság versenyképessége: A „Gazdaságpolitika és versenyképesség” projekt zárótanulmánya BKE. Budapest

Bartók István [1998]: *Economic Policy Impacts and the Competitiveness of the Hungarian Economy*. In: *Society and Economy in Central and Eastern Europe*. Vol. XX. No. 3.

Bartók István [2000]: *Vállalatkormányzás a magyar gyakorlatban*. In: *Felzárkózás és EU csatlakozás*. MTA Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottsága. Budapest

Bartók István [2000]: *SME involvement in public procurement in Hungary*. In.: Wittig, W. et al.: *Improving SME access to public procurement. The experience of selected countries*. International Trade Centre, UNCTAD/WTO. Geneva

Bartók István [2001]: *Vállalatkormányzás magyar szemmel*. *Vezetéstudomány*. XXXII. január.

Bartók István [2001]: Organisations in transitional environments: experiences from Hungary in: Organisational systems - International perspectives on research and development (D. Berkeley & M. Dikaiou eds.), Greek Letters. To be printed

Dr. Bayer József [1995]: Vezetési modellek – vezetési stílusok. Vinton. Budapest

Berle, A.A. – Means, G.C. [1932]: The modern corporation and private property. Macmillan. New York

Black, B – Kraakman, R. – Hay, J. [1996]: Corporate law from scratch. In.: Frydman, R. – Gray, C.W. – Rapaczynski, A (eds): Corporate governance in Central Europe and Russia. Central European University Press. Budapest

Bögel György – Salamonné Huszty Anna [1997]: Vállalatvezetés felsőfokon. Kossuth Kiadó. Budapest. pp. 203-218.

Buchanan, J. – Tullock, G. [1965]: The calculus of consent. The University of Michigan Press. Ann Arbor

Burroughs, B. – Helyar, J. [1990]: Barbarians at the gate. Harper & Row. New York

Buzády Zoltán – Tari Ernő [2001]: Stratégiai szövetségek a hazánkban működő nagy- és középvállalatok körében. Vezetéstudomány. XXXII. január

The California Public Employees' Retirement System [1998, a]: Corporate governance core principles & guidelines. CalPERS. Sacramento

The California Public Employees' Retirement System [1998, b]: International proxy voting guidelines. CalPERS. Sacramento

Can Pension Fund Lead the Ownership Revolution. HBR. [1992] May-June

CEO Pay: How Much is Enough? [1992]: HBR. July-August

Chakravarthy, B – Lorange, P. [1991]: Managing the strategy process: A framework for a multibusiness firm. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey

Chikán Attila [1997]: Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó. Budapest

Chikán Attila - Czakó Erzsébet - Demeter Krisztina (szerk.) [1996]: Vállalataink erőltetett (át)menetben. Gyorsjelentés a 'Versenyben a világgal' kutatási program kérdőíves felméréséről, október, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, 32. old.

Coase, R [1993]: A vállalat természete. In. A vállalat és működése. Aula Kiadó. Budapest

Coase, R. [1937]: The nature of the firm. *Economica*. n.s. 4. November

Colvin, G. [2001]: The great CEO pay heist. *Fortune*. Vol. 143. No. 13. Europe Edition. pp. 30-36.

Commons, J.R. [1934]: *Institutional Economics*. Madison

Copeland, T. – Koller, T. – Murrin, J. [1994]: *Valuation. Measuring and managing the value of companies*. John Wiley & Sons, Inc. New York

Csaba, László [1996]: Verseny, piac, rendszerváltozás. Társadalmi Szemle 1996/2

Cyert, R.M. – March, J.G. [1963]: A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs

Czakó Erzsébet [1994]: Vállalati stratégia, vállalati menedzsment, Vezetéstudomány, 3. szám

Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita – Wimmer Ágnes (szerk.) [2000]: Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről. BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, 11. old.

Czakó Erzsébet [2001]: A vállalati versenyképesség alakulása a kilencvenes évek második felében. Vezetéstudomány. XXXII. január

Davis, L.E. - North, D.C. [1971]: Institutional change and American economic growth. Cambridge University Press, Cambridge

Demsetz, H. [1988]: Ownership, control, and the firm. Basil Blackwell. Oxford

Dobák Miklós és munkatársai [1996]: Szervezeti formák és vezetés. KJK. Budapest

Dobák Miklós – Tari Ernő [1997]: Konzernszervezetek Magyarországon I-III. Vezetéstudomány. 1-2-3. szám

Denis, D.J. – Sarin, A. [1999]: Ownership and board structures in publicly traded corporations. Journal of Financial Economics. 52. pp. 187-223

Drucker, P. [1991]: Reckoning with the Pension Fund Revolution. HBR. March-April

Eccles, R.G. [1991]: The Performance Measurement Manifesto. HBR. January-February

Fama, E.F. - Jensen, M.C. [1983]: Separation of ownership and control, Journal of Law and Economics, Vol. XXVI, June

Fogel, R. [1989]: Without consent or contract. Norton. New York

Friedman, M. [1953]: The methodology of positive economics. In. Essays in positive economics. University of Chicago Press. Chicago

Gray, C.W. – Schlorke, S. – Szanyi Miklós [1996]: A csődtörvény tapasztalatai Magyarországon. Közgazdasági Szemle. XLIII. május

Handy, C. [1992]: Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper. HBR. November-December

Harbula Péter [1999]: Tulajdonosi és nagyvállalati struktúra a francia gazdaságban. Közgazdasági Szemle. XLVI. február

Hart, A.G. [1942]: Risk, Uncertainty and the Unprofitability of Compounding Probabilities. In. Lange, O. – McIntyre, F. – Yntema, T.O. [eds.]: Studies in mathematical economics and econometrics. University Of Chicago Press. Chicago

Hayek, F.A. [1945]: The use of knowledge in society. The American Economic Review. Vol. XXXV. September

Humphreys, P. - Ayestaran, S. - McCosh, A. - Mayon-White, W. [1997]:
Decision Support in Organizational Transformation. Chapman & Hall - IFIP,

Jensen, M.C.[1989]: Eclipse of the Public Corporation. HBR. September-
October

Jensen,M.C.-Murphy,K.J.[1990]: CEO Incentives. HBR. May-June

Johnson, D.B. [1999]: Közösségi döntések elmélete. Osiris Kiadó. Budapest

Kapás Judit [1999]: Szükséges-e többdimeziós vállalatelmélet? Közgazdasági
Szemle. XLVI. évf. szeptember pp. 823-841.

Keasey, K. – Thompson, S. – Wright, M. (eds) [1999]: Introduction. Corporate
Governance. Vol I. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham

Kieser, A. [1995]: Szervezetelméletek. Aula Kiadó. Budapest

Kindler József [1991]: Fejezetek a döntéselméletről. AULA. Budapest

Kornai János [1971]: Anti-Equilibrium. KJK. Budapest

Kornai János [1980]: A hiány. KJK. Budapest

Krugman, P. R. (ed.) [1986]: Strategic trade policy and the new international
economics. MIT Press. Cambridge. US

Kovács Imre – Csizé András [1999]: A posztoszocializmus vége. Közgazdasági
Szemle. XLVI. február

Kovács Csaba-Pogácsás Péter [1997a]: A versenyszabályozás hatása a versenyképességre: elméleti áttekintés és értékelési szempontok. Háttér tanulmány. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

Kovács Csaba-Pogácsás Péter [1997, b]: A magyar versenyszabályozás hatása a versenyképességre. Háttér tanulmány. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék

Kovács Sándor [1999]: Külső (társadalmi-politikai) tényezők a magyar szervezetek átalakulásában. Vezetéstudomány. XXX. 4.szám

Lipsey, R.G. [1989]: An introduction to positive economics. Weindenfeld and Nicholson. London

Lorsch, J.W.[1995]: Empowering the Board. HBR. January-February

Machlup, F. [1967]: Theories of the firm: Marginalist, Behavioral, Managerial. American Economic Review.36. pp. 1-83.

Marshall, A. [1890]: Principles of economics. Macmillan. London

Mátyás Antal [1996]: A hagyományos közgazdaságtan bírálata és kutatási körének kiszélesítése az új intézményi iskola képviselői részéről. Közgazdasági Szemle. XLIII. július-augusztus.

Mayer, C. [1998]: Corporate governance in market and transition economies. In. Hessel, M. (ed): In search of good directors. CIPE. Washington

Mintzberg, H. – Waters, J. [1985]: Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal. July/September

Nelson, R.R. – Winter, S.G. [1982]: An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press. Cambridge, Mass.

Newman, P. – Wolfe, J.N. [1961]: A model for the long-run theory of value. Review of Economic Studies. 29. pp. 51-61.

New York Stock Exchange [1998]: Shareownership. NYSE. New York

OECD [1999]: OECD Principles of Corporate Governance. SG/CG (99)5. OECD. Paris

Olson, M. [1965]: The logic of collective action. Harvard University Press. Cambridge Mass.

Olson, M. [1987]: Nemzetek felemelkedése és hanyatlása. KJK. Budapest

Pataki György [2001]: A magyarországi vállalatok környezeti teljesítménye. vezetéstudomány. XXXII. 2. szám

Penrose, E.T. [1952]: Biological analogies in the theory of the firm. American Economic Review. 42. pp. 804-812.

Porter, M.[1992]: Capital Disadvantage: America`s Failing Capital Investment System. HBR. September-October

Porter, M. [1993]: Versenystratégia. Akadémiai kiadó. Budapest

Pound, J.[1992]: Beyond Takeovers: Politics Comes to Corporate Control. HBR. March-April

Pound, J.[1995]: The Promise of the Governed Corporation. HBR. March-April

Pozen, R.[1994]: Institutional Investor: the Reluctant Activists. HBR. January-February

Prahalad, C.K. - Hamel, G. .[1993]: A vállalat alapvető képessége, Vezetéstudomány, 1-2. sz. pp. 47-55.

Rappaport, A.[1990]: The Staying Power of the Public Corporation. HBR. January-February

Ricardo, D. [1951]: The works and correspondence of David Ricardo. Cambridge University Press. Cambridge

Roe, M.J. [1993]: Some differences in corporate structure in Germany, Japan, and the United States. Yale Law Journal. 102. (8), June, pp. 1927-2003

Salmon, W.J.[1993]: Crisis Prevention: How to Gear up Your Board. HBR. January-February

Samuels, W.J. [1987]: Institutional economics. In. The new Palgrave. A dictionary of economics. The Macmillan Press Limited, London pp. 864-866.

Sárközy Tamás [1997]: Rendszerváltozás és a privatizáció joga. MTA. Budapest

Schleifer, A. – Vishny, R. [1997]: A survey of Corporate Governance. The Journal of Finance. Vol. LII. No. 2. June

Sharma, S [1996]: Applied Multivariate Techniques. John Wiley and Sons, Inc. New York.

Simon, H. [1993]: A szemlélődő közgazdaságtan válsága. In. A vállalat és működése. Aula. Budapest. pp. 13-25.

Simon, H. [1982]: Korlátozott racionalitás. KJK. Budapest.

Stigler, G.J. [1989]: Az információszerzés közgazdaságtana. In. Piac és állami szabályozás. KJK. Budapest, pp. 232-253.

Stewart, B.G.III. [1990]: The Quest for Value. Harper Business.

Szakadát László [1996]: Új idők - szelecskék. Közgazdasági Szemle. XLIII. évf. 5. szám, pp. 431-437.

Szanyi Miklós [2001]: Stratégiai szövetségek és tartós vertikális kapcsolatok a magyar gazdaságban. Vezetéstudomány. XXXII. január.

Tardos Márton [1998]: Sikeres-e a privatizáció? Közgazdasági Szemle. XLIV. április

Tari Ernő [1996]: Vállalati stratégiai szövetségek. Közgazdasági Szemle. XLIII. április

Taylor, W. [1990]: Can Big Owners Make a Big Difference? HBR. September-October

Tóth Ferenc [1997]: A magyar vállalatok versenyképessége az exportpiacokon. Zárótanulmányok 28. BKE Vállalatgazdaságtan tanszék

Tóth Krisztina [1999]: Kettőről az egyre: összeolvadások és szinergia. *Vezetéstudomány*. XXX. 2. szám

The Economist [1995]: When George Soros meets Granny Smith. April 22nd. pp. 81-83

The Fight for Good Governance [1993]. HBR. January-February

Tóth István János [1997]: Export, beruházás és importigényesség a nagy exportáló feldolgozóipari cégek körében. *Külgazdaság*.10.

Török Ádám [1995]: Corporate governance in the transition – the case of Hungary. Discussion papers no.35. Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences. Budapest

Török Ádám [1998]: Performance and corporate governance in Hungarian industry (1989-94). *Eastern European Economics*. vol 36. no 2. March-April. pp. 43-92.

Török Ádám [1999]: A verseny- és a K+F –politika keresztútján. *Közgazdasági Szemle*. XLVI. június

Vissi Ferenc [1996]: Piaci intézményrendszer, versenypolitika, uniós csatlakozás. *Közgazdasági Szemle*. XLIII. szeptember

Voszka Éva [1998]: Privatizációs végjáték. *Közgazdasági Szemle*. XLIV. július-augusztus

Wagener, H.J. [1997]: A magántulajdon és a vállalatirányítás viszonya a rendszerváltozásban. *Külgazdaság*. 41.évf. 12. szám

Wharton,C.G.-Lorsch,J.W.-Hanson,L.[1991]: Rating the Corporate Governance Compact. HBR. November.December

Williamson, O.E. [1975]: Markets and hierarchies. The Free Press. New York

Williamson, O.E. [1985]: The economic Institutions of capitalism. The Free Press. New York

Williamson, O.E. [1992]: Markets, hierarchies, and the modern corporation. An unfolding perspective. Journal of Economic Behavior and Organization. No.17. pp. 335-352

Wimmer Ágnes [2001]: A vállalati teljesítmény jellemzői. Vezetéstudomány. XXXII. 2. szám

Zita Zoltay Paprika [1996]: Decision Support in Marketing, in: McCosh - Humphreys - Migliarese - Bannon - Pomerol: Implementing Systems for Supporting Management Decisions: Concepts, Methods, and Experiences, Chapman & Hall,.

Zoltayné Paprika Zita [1996]: Döntéstámogatás Szöveggyűjtemény, BKE-FEFA.

Zoltayné Paprika Zita - Fehér Imre - Szántó Richárd [2000]: Menedzsmentképességek és döntéshozatali közelítésmódok a magyar vállalatoknál az ezredfordulón. Vezetéstudomány, XXXI. Évf. 06. Szám

6 Mellékletek

6.1 TÁRSASÁGIRÁNYÍTÁS, VÁLLALATKORMÁNYZÁS

V44. Jelölje, hogy az alábbiak közül milyen testületek működnek a vállalatnál?

- a) Igazgatóság
- b) Felügyelő bizottság

V45. Adja meg, hogy mely testület választja társaságuk vezető tisztségviselőit.

- a) Taggyűlés vagy közgyűlés
- b) Felügyelő bizottság

V46. Adja meg, hogy társaságuknál az ügyvezetést ki, vagy milyen testület látja el.

- a) Ügyvezető
- b) Igazgatóság

Ha vállalatuknál nem működik igazgatóság, térjen rá a. kérdés b) részére.

V47. Amennyiben vállalatánál működik igazgatóság, adja meg az alábbi adatokat.

a) Az igazgatóság létszáma és összetétele

az igazgatóság létszáma az alapszabály vagy alapító okirat szerintfő
a jelenleg ténylegesen betöltött helyek számafő
ebből a vállalat alkalmazásában állfő
a vállalat fontos üzleti partnerének alkalmazottjafő
felsőfokú jogi végzettséggel rendelkezikfő

felsőfokú közgazdasági végzettséggel rendelkezikfő
felsőfokú műszaki végzettséggel rendelkezikfő

b) Az igazgatóság hivatalos üléseinek száma évente

1-6

7-12

13 vagy több

c) Az igazgatóság közösen tart ülést

a felső szintű menedzserek testületével, vezetői értekezlettel

rendszeresen

alkalomszerűen

soha

felügyelő bizottsággal

rendszeresen

alkalomszerűen

soha

d) Az igazgatóságon belül működnek a következő bizottságok

jelölő

számvizsgáló

vállalatkormányzás, önértékelés

menedzsment javadalmazás

etikai

e) Ha működnek az igazgatóságon belül bizottságok, akkor a bizottságok létszáma

	összesen	ebből vállalati alkalmazott
jelölő fő fő
számvizsgáló fő fő
vállalatkormányzás, önértékelés fő fő
menedzsment javadalmazás fő fő
etikai fő fő

V48. Értékelje a) az igazgatóság szerepét, illetve b) felügyelő bizottság által irányított társaság esetében a felügyelő bizottság szerepét a következő területeken:

A skála értékei:

1 = nem foglalkozik vele

2 = tájékoztatót kap

3 = formálisan dönt

4 = befolyásolja és dönt

5 = aktívan részt vesz az előkészítésben és dönt

Vállalati stratégia kialakítása	1	2	3	4	5
Vállalati stratégia változtatása	1	2	3	4	5
Saját ügyrendjének kialakítása	1	2	3	4	5
Saját teljesítményének értékelése	1	2	3	4	5
Vezérigazgató/ügyvezető javadalmazása	1	2	3	4	5
Vezérigazgató/ügyvezető utánpótlásának tervezése	1	2	3	4	5
Felső szintű menedzsment teljesítményének mérése	1	2	3	4	5

Felső szintû menedzsment javadalmazása	1	2	3	4	5
Nagyobb jelentőségû gazdálkodási kérdések	1	2	3	4	5

6.2 Javaslato k a vállalat kormányzás reformjára

Working Group on Corporate Governance, 1991 (Harvard Business Review. 1991. July-August)

Részvényesek

1. intézményi befektetők tekintsék magukat tulajdonosnak
2. tartsák magukat távol a napi ügyektől
3. az igazgatók rendszeres értékelése
4. megfelelő tájékoztatás a vállalat tevékenységéről
5. egyetlen közös részvényesi érdek a vállalat prosperálása

Igazgatók

1. vezérigazgató rendszeres értékelése a kitűzött célok alapján
2. az értékelést külső igazgatók végezzék
3. külső igazgatók tanácskozásai mások részvétele nélkül

4. igazgatósági tagság kritériumainak felállítása és a részvényesek tájékoztatása erről

5. jelöltek értékelése a külső igazgatók által a kritériumok szerint

John Pound [1995]

**Menedzselt vállalat
Igazgatóság szerepe:**
alkalmaz, ellenőriz, ha
szükséges cseréli a
menedzsmentet

Jellemzők

- elég erő a vezérigazgató ellenőrzésére
- függetlenség a becsületes ellenőrzés érdekében
- módszerek a külső igazgatók hatékony munkájának segítésére

Politikák

- elnök és vezérigazgató funkciójának elkülönítése
- ülések a vezérig. nélkül
- független bizottság a vezér értékelésére
- független külső tanácsadók a külső igazgatóknak
- írott kritériumok a vezér értékelésére

**Kormányzott vállalat
Igazgatóság szerepe:**
hatékony döntéshozatal
működtetése,

Jellemzők

- szakértelem a döntések teljesítményhez történő hozzájárulása érdekében
- megfelelő ösztönzők a vállalati érték növelésére
- módszerek a nyílt vita biztosítására és a részvényesek érdekeinek figyelembe vételére

Politikák

- szakterületek kijelölése a tagsághoz
- legalább évi 25 nap munka
- nagy opciós csomagok az igazgatóknak
 - folyamatos és alapos információ
- rendszeres találkozások a nagy részvényesekkel
- tagok szabad hozzáférése az alkalmazottakhoz információ kérése céljából