

*GÁLIK Mihály - BARTÓK István*

## VÁLLALATKORMÁNYZÁS A MAGYAR MÉDIÁBAN

**A szerzők dolgozatukban a magyar média legjelentősebb vállalatainak vállalatkormányzási gyakorlatát mutatják be. Vizsgálatuk alapján megállapítható, hogy a magyar vállalatkormányzási szabályozás sok tekintetben elmarad más fejlett országok életben lévő szabályaitól. A tőzsdei vállalatkormányzási ajánlások bevezetése a szerzők véleménye szerint hozzájárulhat a magyar gyakorlat fejlesztéséhez.**

A magyar médiát a piaci erők uralják, bármelyik teljesítmény-, erőforrás- vagy fogyasztási mutatót tekintjük. Ez történelmileg viszonylag új fejlemény, hisz csupán másfél évtizeddel ezelőtt, a pártállami rendszer bukásával vált lehetővé a piaci szereplők megjelenése és térhódítása a médiában Magyarországon. A médiaágazatok közül a lapkiadásban a piac születése egy időben, történt a politikai rendszerváltozással 1989–1990-ben, a rádiózásban és televíziózásban viszont csak lassan szűnt meg az állami dominancia: ez akkor lett mondhatni végérvényesen a múlté, amikor az 1996. évi I. tv. A rádiózásról és a televíziózásról (a továbbiakban: a médiatörvény) megteremtette a lehetőséget kereskedelmi rádiók és televíziók alapítására. A törvényben lefektetett engedélyezési eljárás alapján, 1997 őszén megindult a két országos kereskedelmi televízió csatorna, majd néhány hónapra rá, 1998 legelején pedig a két országos kereskedelmi rádió is.

Ami az ágazati szerkezeteket illeti, ezek igencsak koncentrálnak tekinthetők az általánosan elfogadott mérőszámok szerint, mintegy megfelelően annak a közismert média-gazdaságtani tételnek, hogy a médiaiparágak általános jellemzője a nagyfokú koncentráció (Gálik, 2003). A lapkiadásban a négy legnagyobb kiadó együttes piaci részesedése a terjesztett példányszámok alapján a 2004. évi adatok szerint százalékot mind az újság, mind a magazin iparágakban meghaladja az ötven. Ugyanebben az évben a rádiózásban a két legnagyobb kereskedelmi csatorna az összes rádióhallgatás felét, a két legnagyobb tévécsatorna pedig az összes televíziónézés közel hatvan százalékát

mondhatja magáénak, a reklámpiacon pedig még nyomasztóbb volt a fölényük.

Elemzésünk szempontjából egyáltalán nem érdektelen, sőt talán meghatározó, hogy az előbb említett nyolc nagy médiaszereplő mindegyike – meghatározó részben – külföldi befektetők kezében van. A magyar médiapiacok további jellemzője, hogy – némi egyszerűsítéssel – érett piacoknak tekinthetők: a naturáliákban mért fogyasztási mutatók már alig vagy egyáltalán nem növekedtek az elmúlt években, ugyanakkor a címek száma a magazin kiadásban folyamatosan nőtt, s a rádió- és a televízió csatornák száma is folyamatos emelkedést mutatott. A műsorkínálat növekedése a televíziózásban, de bizonyos mértékben a rádiózásban is, immár beleütközik a terjesztési infrastruktúra korlátaiba. Részint emiatt, részint pedig azért, mert a jelenleg mintegy negyven “nem helyi”, több földrajzi piacon is terjesztett magyar nyelvű televízió csatorna a kábelrendszereken keresztül jut el a háztartásokba, a műsorterjesztési ágazat legfontosabb szereplőit – konkrétan a három legnagyobb kábeltársaságot és a kvázi-monopolhelyzetben lévő műsorszóró társaságot – is bevontuk a vizsgálatunkba.

Annyit talán érdemes előre bocsátani e helyütt, hogy a legnagyobb kábeltársaságok szintén külföldi befektetők kezében vannak. A földfelszíni műsorszórás domináns szereplője, az Antenna Hungaria Rt. egészen 2005. év őszéig állami többségi tulajdonban lévő vállalat volt, ráadásul a regionális és országos terjesztési piacokon a médiatörvény Magyarország EU csatlakozásáig monopolhelyzetet biztosított számára.

Természetesen az Antenna Hungária Rt. privatizációjával a vállalatkormányzásban is új fejezet kezdődhet a vállalatnál, erre azonban tanulmányunk nem tér ki.

### A vizsgált vállalatok néhány főbb jellemzője

A koncentrált iparági szerkezet következtében eleendőnek látszott néhány vállalatot kiválasztani ahhoz, hogy megfelelő együttműködési készség esetén jellemző képet kapjunk a vállalatkormányzás mikéntjéről az egyes ágazatokban. Az ideális vállalati együttműködés esetünkben azt jelentette volna, hogy a mintába került mintegy tucatnyi vállalat mindegyike hajlandó kitölteni az előre elküldött kutatási kérdőívet (lásd a mellékletben), s emellett lehetőséget teremtenek számunkra egy személyes beszélgetésre is, amelynek főbb kérdésköréit szintén előre megismerhették. Nos, ez az előfeltételezés azt az optimális esetet tartalmazta, amelynek teljesülését a maga egészében magunk sem várhattuk.

Végül is két vállalat zárkozott el teljesen kutatásunk támogatásától mondván, hogy náluk a vállalatkormányzás gyakorlatát a cég belső ügyeként kezelik, s annak semmiféle nyilvánosságát nem támogatják. Ez az attitűd ugyan gyökeresen ellentmond annak az irányzatnak és megfogalmazott kívánalmaknak, amelyeket az Európai Unió közelmúltban született ajánlásai tartalmaznak a tárgyban, de ennek általunk vélelmezett okairól később fogunk szólni. Miután a mintában szereplő vállalatok közül csak egy, az Antenna Hungária Rt. a Budapesti Értéktőzsdén jegyzett nyilvános részvénytársaság, illetve még egy másik cég esetében állt fenn, hogy az egy tőzsdén jegyzett vállalat száz százalékos tulajdonában lévő leányvállalata, a nyilvánosan rendelkezésre álló, a vállalatkormányzás gyakorlatát érintő információk köre meglehetősen korlátozott.

Kilenc médiavállalatról tudtunk közvetlenül információt szerezni, amelyek persze maguk is eltérő mélységűek és minőségűek voltak az érintettek együttműködési készségétől függően. Ezeket azután kiegészítettük egyéb forrásokból (szakmai adatbázisok, a meghatározó külföldi tulajdonosról elérhető tőzsdei jelentések, magyar cégbírósági adatok, szakirodalom, szakértői háttérbeszélgetések stb.) gyűjtött információkkal, míg – amint már említettük – két vállalat esetében csak a szekundér forrásokra voltunk kénytelenek támaszkodni.

Ami a vizsgált médiavállalatok méretét illeti, ezek jellemzően közepes nagyságúnak tekinthetők éves nettó árbevételük szerint. A legnagyobb 200 magyar vállalat között ugyan négy médiavállalat is volt a

2004. évben (Figyelő TOP 200, 2005), ám közülük a legelső UPC Magyarország Telekommunikációs Kft.. helyezése is csak a 139. a maga 31,2 milliárd forintnyi árbevételével. A142. helyezett Magyar RTL Televízió Rt. 30,9 milliárd Ft, a 181. helyezett Antenna Hungária Rt. 24,9 milliárd Ft, a 199. helyezett MTM-SBS Televízió Rt. 22,4 milliárd Ft árbevételért el a 2004. évben Látható, hogy mind a négy vállalat a legszorosabban kötődik a televíziózáshoz, azaz ahhoz a médiaágazathoz, amely az üzleti forgalmat tekintve kiemelkedik a média-iparágakból.

A sorban utánuk a lapkiadás nagyvállalatai következnek. A legnagyobb önálló egység, a Sanoma Budapest Rt. 2004. évi árbevétele 17,2 milliárd Ft volt, de ha a két Axel Springer kiadóvállalat, valamint a Ringier Kft. és a Népszabadság Rt. árbevételeit együtt számítjuk úgy a két csoport a Sanoma Budapest Rt. elé kerül a maga 19,5, illetve 19,1 milliárd forintnyi bevételeivel.

A mintában szereplő két további kábelterjesztő, a Matáv kábeltevé Kft. és a Fibernet Rt. éves árbevétele 2004-ben 10,4, illetve 4,8 milliárd forint volt, a két országos kereskedelmi rádiót üzemeltető vállalatoké pedig 3,5, illetve 2,3 milliárd forint.

Természetesen más képet kapnánk, ha a főtulajdonosok árbevételét tekintenénk: ezek között található olyan globális médiabirodalom, mint a Bertelsmann A.G., és több regionális média nagyvállalat, mint a német Axel Springer Verlag A.G., a finn Sanoma OY, Ringier A.G., vagy éppen a UPC. Pénzügyi befektetők is jelen vannak a külföldi tulajdonosok között, de szerepük másodlagos a szakmai befektetőkéhez képest.

Talán érdemes megemlíteni, hogy 2003-ban az akkori piacvezető kereskedelmi rádiót éppen egy pénzügyi befektető vásárolta meg a szakmai befektetőktől, 2004-ben a harmadik kábelársaságot egy szakmai befektető vette meg az addigi pénzügyi befektetőtől, 2005-ben pedig a második legnagyobb kereskedelmi tévécsatorna cserélt gazdát, a szakmai befektetőt itt egy pénzügyi váltotta. Van tehát dinamizmus az ágazatban tulajdonosi szempontból is, de erre most külön nem térünk ki.

A vállalati formát tekintve a mintában nagyjából egyenlő arányban találunk korlátolt felelősségű társaságokat és részvénytársaságokat. Ez a megoszlás bizonyos értelemben meglepő, hisz a két-két országos rádió és televízió csatornát üzemeltető társaság formáját a médiatörvény írja elő: a 85. § (3) bekezdésében szereplő rendelkezés szerint ezek csak részvénytársasági formában működhetnek. Mindemellert a kép nem egységes:

- a lapkiadásban egyaránt találunk kft-t és rt-t a nagy szereplők között,

- a kábelerjesztésben is a kft. forma dominál, de a harmadik legnagyobb szereplő történetesen rt.,
- a földfelszíni műsorszórás piacának meghatározó szereplője rt. formában működik.

Hozzá kell tenni az eddigiekhez, hogy a rádiózás és a televíziózás piacán három közszolgálati szereplő (egy rádió és két televízió társaság) is jelen van, összességében három-három országos rádió- és televíziócsatornát, valamint jó néhány körzeti programot sugározva. Ezeket az egyszemélyes állami részvénytársaság formában működő műsorszolgáltatókat kihagytuk a vizsgálatból két okból is: egyrészt nem meghatározó szereplői a piacnak, másrészt, s ez a fontosabb, irányítási szerkezetük annyira sajátos a médiatörvény rendelkezéseiből adódóan, hogy a klasszikus vállalat-kormányzás esetükben szinte nem is értelmezhető.

A tulajdonosi szerkezet jelen állapotában ex ante joggal feltételezhetjük, hogy a vállalatok stratégiai döntései alá vannak rendelve a multinacionális anyavállalatok globális és/vagy regionális stratégiai döntéseinek, erre a későbbiekben még visszatérünk. Amit itt még érinteni szeretnénk, hogy vajon mennyire érződik a legnagyobb magyar médiavállalatok magatartásában az a társadalmi felelősség, amit akarva-akaratlan viselnek, hisz a média nem csupán egy a gazdasági ágazatok közül, hanem a társadalmi viták napirendjének kijelölője, a politikai élet elsőszámú szervezője, a kulturális környezet létrehozója, a közös identitások kifejezője és alakítója. A felelős média elmélete (Siebert et al., 1956) úgy tekint a médiavállalatokra, mint amelyek többek pusztán nyereségtermelő egységeknél, profitközpontoknál, mint amelyek – éppen az általuk gyártott termékek és nyújtott szolgáltatások óriási társadalmi jelentősége következtében – objektíve felelősséget viselnek azokért az immateriális externáliáért, amelyek működésükhöz tapadnak.

Lehet, hogy szubjektív a megítélésünk, de mégis meg merjük kockáztatni azt az állítást, hogy a magyar médiaszíntér két legnagyobb hatású szereplője, a két kereskedelmi televízió, valamint a velük szinte stratégiai szövetségben működő bulvárlapok nem sokat törődnek ezzel a felelősséggel. Távoll álljon tőlünk, hogy ezt csak itt a magyar végeken uralkodó helyzetnek tekintsük, hisz a kereskedelmi média tudományos kritikája meggyőzően mutatja, hogy világjelenségről van szó (Bogart, 1995). Mindemellett az 1997. év végén beindult kereskedelmi televíziózás egy új helyzetet teremtett nálunk, olyat, amit korábban szinte csak hallomásból vagy netán kutatási elemzésekből ismertünk, de napi megélt élményként nem.

Talán az sem véletlen, hogy a magunk szerény kutatási projektjével szemben, ami iránt legfeljebb az

akadémiai közösségben számíthatunk érdeklődésre, a legelutasítóbb magatartást a két kereskedelmi televízió tanúsította. El kellett gondolkodnunk azon, hogy vajon a két csatorna főtulajdonosa, amelyik maga is tőzsdén bejegyzett nyilvános részvénytársaság, vajon hazai terepen is ugyanezt az attitűdöt mutatta volna egy ilyen kutatás során, vagy meg kell békülnünk azzal a ténnyel, hogy a *public relations* szabályai elszakíthatatlanok attól a konkrét piactól, ahol a vizsgált egység működik.

## Vállalatkormányzás Magyarországon

Annak ellenére, hogy Magyarországot legalább annyira érintik a vállalati botrányok, mint sok más európai országot, viszonylag kevés figyelem jut a vállalatkormányzásnak. Miközben a média részletesen foglalkozik a kirívó esetekkel, az egyes botrányok nem szolgálnak egy kibontakozó társadalmi vita kiindulópontjaként. Minden valószínűség szerint számos oka van annak, hogy a botrányok nem robbantanak ki heves vitákat. Az egyik különösen fontos okot abban találhatjuk meg, hogy a közvéleménytől távol áll a vállalatkormányzási problematika. Ennek okát pedig abban lelhetjük fel, hogy a háztartásokra nem jellemző, hogy részvényeket tartanak: a részvények vásárlása nem kifejezetten elterjedt egyéni befektetési forma ma Magyarországon.

Miközben a Budapesti Értéktőzsde teljesítménye az elmúlt években kifejezetten jónak minősíthető nemzetközi összehasonlításban, a tőzsdei parketten zajló kereskedelem meghatározó elemei a külföldi intézményi befektetők. E befektetői kör elégedettnek tűnik a magyar vállalatkormányzási szabályokkal; figyelembe véve, hogy nem sürgették a tőzsdét, hogy fogadjon el a nemzetközi ajánlásoknak, például az OECD irányelveknek megfelelő saját szabályozást. A BÉT nemrégiben fogadott el egy vállalatkormányzási kódexet (Felelős vállalatirányítási ajánlások, 2004). Az új szabályozás nem túl erőteljes ajánlásai a nagyobb kibocsátók számára 2005-től hatályosak (a megelőző 2004-es üzleti évre vonatkozóan), míg a „B” kategóriás kibocsátók 2006-ban hozhatják nyilvánosságra vállalatkormányzási gyakorlatuk egyes részeit az új szabályok alapján.

A magyar vállalatkormányzásra vonatkozó nyilvánosságra hozott kutatási eredmények száma viszonylag csekély (Bartók, 2002; Angyal, 2001). Ugyanakkor van néhány tanácsadó vállalat, mely folytat ilyen kutatásokat hosszabb ideje, de ezen eredmények nem jelennek meg a tudományos közélet vagy a közvélemény számára felhasználható formában.

## A magyar média vállalatok igazgatóságainak jellemzői

Igazgatóságokat a részvénytársasági formában működő vállalatok esetében találunk. Részvények kibocsátására csak a részvénytársasági formát választó cégeknek van lehetőségük. A korlátolt felelősségű társasági formában lévő vállalatoknak nincsenek igazgatóságaik, így a stratégiai döntéseket vagy közvetlenül a tulajdonosok vagy az ügyvezető igazgatók hozzák. A legtöbb magyar részvénytársaság a magyar szabályozás alapesetének tekinthető, egymás mellé rendelt testületeket tartalmazó kormányzási struktúrában működik. Az igazgatók, azaz az igazgatóság tagjai a részvényesek érdekeit képviselik, ennek megfelelően, őket a közgyűlésen a tulajdonosok választják.

Az igazgatóságnak joguk és kötelességük a vállalatok irányítása. Természetesen az operatív döntéshozatali jogosítványokat a menedzsment birtokolja, nem pedig az igazgatóság. A felügyelőbizottságok feladata a legtöbb részvénytársaságnál a vállalati működés nyomon követése, annak érdekében, hogy ne sérüljenek a tulajdonosi érdekek. A felügyelőbizottságok ugyanakkor a vállalat ügyeibe való alkalmazotti beleszólás egyik formáját is biztosítják. A magyar szabályozás megengedi a német minta követését, melyben az igazgatóság a felügyelőbizottságnak alárendelten működik és az igazgatóság tagjait a felügyelőbizottság választhatja meg. A német forma esetében a stratégiai döntések meghozatala is a felügyelőbizottság hatáskörébe tartozik. A német mintát követő kormányzási struktúrát nyilván elsősorban a Magyarországon működő német leányvállalatok választják.

Az eltérő szabályozás szükségessé tette, hogy különböző módszerekkel vizsgáljuk a kft. és az rt. formában működő médiavállalatok kormányzási gyakorlatát. A részvénytársaságoknál egy kérdőívet állítottunk össze, melynek segítségével az igazgatóságok működésének formális jellemzőit kíséreltük meg feltárni. Azonban a kérdőív mellett egy interjúra is sor került, melynek az volt a célja, hogy megismerjük az igazgatóságok működésének kvalitatív jellemzőit. A kérdőívet és az interjúvázzlatot úgy terveztük meg, hogy magukba foglalják a nemzetközi ajánlások (OECD, 1999; Calpers, 1998) szempontjait. Tekintettel arra, hogy a vizsgált médiavállalatok viszonylag nagy méretűek; valamint figyelembe véve, hogy a szabályozás bizonyos tevékenységekre előírja a használható jogi formát; valószínűnek látszott már a kutatás megkezdésekor, hogy a médiavállalatok között lesznek holding vállalatok, melyekben a leányvállalatok különböző jogi formákban működnek. A vizsgálat céljára a

médiavállalatokat ezért a magyar holding vállalat jogi formája szerint soroltuk be.

Vizsgálatunk megállapította, hogy az átlagos médiaigazgatóság hattagú. Kisebb méretű igazgatóságok létszáma három fő, míg a legnagyobbaké tizenegy fő. E határok egyébként megfelelnek a törvényben előírt legkisebb és legnagyobb méretnek. A tagok túlnyomó többsége kívülről jön, tehát nem a vállalat alkalmazottja. Ezt annak alapján állapítottuk meg, hogy a menedzsment képviselői közül átlagosan egy fő van jelen az igazgatóságokban, vagyis az átlagos hat fős igazgatóság tagjai közül átlagosan egy fő belső tag. A tagság összetétele azért fontos, mivel elvileg a külső tagok függetlensége biztosítja az igazgatóságokban a tulajdonosi érdekek nem részrehajló képviselését; és ennek megfelelően a nemzetközi ajánlások a külső tagok magas arányát javasolják. A vizsgálat megállapításai alapján látható, hogy ebből a szempontból a magyar médiavállalatok viselkedése teljes mértékben megfelel a nemzetközi standardoknak.

Az igazgatósági tagok jellemzően legalább főiskolai végzettséggel rendelkeznek; legtöbbjük üzleti képzésben szerzett diplomát. Jelenleg nincs semmilyen jogi előírás az igazgatósági tagok képzettségére és képességeire vonatkozóan, így tehát a vállalatok szabadon dönthetnek, hogy kit kérnek fel ilyen posztra. A megkérdezett médiavállalatok jellemzően elégedettek igazgatósági tagjaik képzettségével és ismereteivel és mindössze egy esetben fordult elő, hogy a vállalat hasznosnak vélte volna egy, az igazgatóságból hiányzó szakmai háttér jelenlétét.

Az igazgatóságok által végzett munka mértékét kívántuk jellemezni az igazgatósági ülések számával. E mutató alapján az igazgatóságokat két nagy csoportba sorolhatjuk: hatvan százaléuk átlagosan kéthavonta ülésezik, míg negyven százalék ennél gyakrabban, nagyjából havonta ül össze. A ritkább ülések vagy hosszabb üléseket, esetleg alaposabb előkészítést feltételeznek; de ennél valószínűbbnek látszik, hogy a ritkább ülésezés inkább a formális jellegű működés jele. Másfelől azonban meg kell említenünk, hogy az igazgatóságok egy részében csak belső tagok, azaz a menedzsment van jelen, így a menedzsment rendszeres értekezleteinek egy részét inkább csak a jogi előírások formális betartása végett nevezik el igazgatósági üléseknek.

Az igazgatósági ülések átlagos hossza három óra. Mintánkban ettől csak egy eltérés adódott, ahol az igazgatóság összejövetelei egész napos elfoglaltságot jelentenek. Ha az ülések szervezése és előkészítése megfelelő, akkor a rendelkezésre álló három óra elegendő lehet a vállalat ügyeiben a megfelelő döntések

meghozatalára. Mindössze egy esetben jegyezték meg válaszaikban, előfordul, hogy az ülésen részt vevő egyes igazgatósági tagok felkészültsége és aktivitása nem megfelelő; azaz vélhetően az érintettek nem olvassák el a nekik előzetesen megküldött anyagokat. Átlagosan azonban a kép nagyon is pozitív, azaz az üléseket a résztvevők és az előkészítők hatékonyan ítélik meg. Tehát az előkészítés során a tagok időben megkapják az előterjesztéseket, hogy megfelelően fel tudjanak készülni. Az ülések hosszát pedig megfelelőnek tartják abból a szempontból, hogy lehetőség van a napirendi pontok részletes megvitatására. Az igazgatósági tagok felkészülten jelennek meg az üléseken és hozzászólnak a vitában.

Az igazgatóságok működésnek minőségét jellemezhetjük a számukra biztosított információ minőségével is. Az információ előállítója és birtokosa a vállalatok esetében elsősorban a menedzsment. A vizsgálatba vont cégek igazgatóságainak hatvan százaléka találkozik legalább alkalomszerűen a menedzsment tagjaival. Sőt van olyan eset is, hogy az igazgatóság tagjai heti jelentéseket is kapnak a vállalat működéséről. Ennél még rendszeresebbek a találkozások a másik vállalatirányítási testülettel, a felügyelő bizottsággal, ami azt jelenti, hogy megfelelően működik a kommunikáció a két testület tagjai között.

Az igazgatóságok működését szintén jól jellemzi, hogy milyen az igazgatóság belső struktúrája. A magyar médiavállalatok gyakorlatába eddig nem tört be az igazgatóság munkájának bizottságok létrehozásán keresztül történő strukturálása. Azaz az igazgatóságok nem törekszenek arra, hogy formális módon is megosszák a munkát tagjaik között. Ugyanakkor van arra példa, hogy létrejön egyfajta munkamegosztás az igazgatósági tagok között vegyes, menedzsment- és igazgatósági tagokból álló állandó bizottságok létrehozatalával; de az ilyen típusú bizottság már túlmutat az igazgatóságok hagyományos szerepkörén.

Az igazgatóságoknak a vállalat életében betöltött szerepét értékelhetjük az ülések napirendjén szereplő kérdéseken és azok kezelésén keresztül. A vizsgált esetek negyven százalékában az igazgatóság formális szerepet játszik; azaz az igazgatósági ülések célja, hogy pecsét kerüljön a menedzsment által, vagy a tulajdonosokkal történt konzultáció során meghozott döntésekre. Az esetek nagyobb részében viszont az igazgatóság stratégiaformáló szerepet játszik, vagy legalábbis tényleges tanácsadói szerepben van a stratégiai döntések meghozatalakor. Még a nemzetközi nagyvállalatok magyar leányvállalatai esetében is bizonyos, a helyi piaccal kapcsolatos stratégiai kérdések itthon dőlnek el, vagy a döntési javaslatok kimunkálása itt-

hon történik, vagyis az ilyen esetekben is szerepe van az igazgatóságnak a stratégia alakulásában. Mindenestre az igazgatóságoknak feltétlen szerepe van minden vizsgált médiavállalatnál az éves tervek és az éves költségvetések elkészítésében és jóváhagyásában. A vállalatok stratégiai időhorizontja egyébként átlagosan három év. Miközben a műsorszórási engedéllyel rendelkező médiavállalatoknak van legalább egy formális stratégiai terve az engedély teljes időtartamára, azaz hét-tíz évre is.

A médiavállalatok igazgatóságai különösen aktívnak mutatkoztak a menedzsment teljesítményének értékelésében és a menedzsment ösztönző rendszerének kialakításában. Ez nyilván azzal függ össze, hogy formailag a menedzsment saját magát nem értékelheti és alakíthatja ki javadalmazását, azaz szükség van egy külső, független tényezőre, mely ezt megteszi. Ugyanakkor az igazgatóságok szerepe sokkal kisebb a vezérigazgatók értékelésében és az utódok kiválasztásában. Egyébként is e funkciókat inkább azon igazgatóságok láthatják el megfelelően, melyekben túlnyomó többségben vannak a függetlennek számító külső tagok, és a tulajdonosok nem tartják fenn a jogot maguknak a vezérigazgató kiválasztására és teljesítményének értékelésére.

A vizsgálat tanulságai szerint az igazgatóságok alig játszanak szerepet a vállalati működés érintettjeivel történő kommunikáció terén. Mivel a vállalatok mindenképpen kezelik az ilyen téren felmerülő problémákat, illetve aktív szerepet játszanak az üzleti életben ezért feltételezhető, hogy az érintettekkel történő érintkezés a szerepkört klasszikusan ellátó elnökök kezében összpontosul.

### Vállalati kontroll a kft. formában működő médiavállalatoknál

A korlátolt felelősségű társaságok esetében a tulajdonosok közvetlen módon felügyelik a vállalatot, elmentében a részvénytársasági formával, melyben ez elvileg az igazgatóságok útján történik. A kft-k ügyvezető igazgatóit a tulajdonosok közvetlenül bízzák meg a feladattal. A mintánkban szereplő médiavállalatok multinacionális nagyvállalatok helyi leányvállalatai, így aztán joggal feltételezhetjük, amint erről az interjúk során meg is bizonyosodhattunk, hogy a stratégiai döntések a vállalati központokban születnek. De hasonlóan a részvénytársaságokhoz, itt is elmondhatjuk, hogy a döntések előkészítésében és formálásában a helyi menedzsereknek is komoly szerep jut.

Mivel rendkívül nehéz külföldről követni a helyi piacokon bekövetkező változásokat, ezért a helyi me-

nedzsment szolgáltatja a szükséges információkat és javaslatokat tesz, illetve lépéseket kezdeményez a piaci mozgásokra adandó válaszok tekintetében. A stratégia megvalósításának és az előrehaladás ellenőrzésének fontos eszközét jelentik az éves költségvetések. A költségvetések teljesítéséről általában havonta kell jelentést tenni. A költségvetési előírásoktól nem nagyon lehet eltérni, bár van arra is példa, hogy ehhez biztosít a tulajdonos jogosítványokat az ügyvezető igazgatónak. Általában véve azonban elmondható, hogy az ügyvezető igazgatók keze a pénzügyi és a stratégiai döntések terén meg van kötve. Az önálló döntési lehetőségek határai húsz- és nyolcvanezer euró között mozognak, melyet az érintettek kielégítőnek tartanak.

## Összegzés

A vizsgálatba bevont magyar médiavállalatok által folytatott vállalatkezelési gyakorlat tisztességes és megfelel a magyar szabályoknak. Az igazgatóság méretére, az ülések gyakoriságára és az igazgatóság szerepkörére vonatkozó megállapításaink egybeesnek a nagyobb mintán végzett hasonló magyar vizsgálatok eredményeivel. A kutatásban részt vevő médiavállalatok többsége esetében van egy más európai országban vagy az Egyesült Államokban működő anyavállalat, mely maga is tőzsdén jegyzett részvénytársaság.

Ennek ellenére a vizsgálatban való részvétel teljes elutasításával találkozunk néhány esetben.

Ismereteink szerint az anyavállalatokra általában a Magyarországinál szigorúbb és részletesebb szabályok vonatkoznak, beleértve a vállalatkezelési gyakorlat általunk vizsgált kérdéseinek nyilvánosságra hozatalát. A vizsgálat tanulságaitól részben függetlenül megállapíthatjuk, hogy a magyar vállalatkezelési szabályozás sok tekintetben elmarad más fejlett országok életben lévő szabályaitól. A tőzsdei vállalatkezelési ajánlások bevezetése reményeink szerint hozzájárulhat a magyar gyakorlat fejlesztéséhez.

## Felhasznált irodalom

- Angyal Ádám (2001): Vállalati kormányzás. Aula Kiadó, Budapest
- Bartók István (2002): A vállalatkezelés és a testületi vezetés jellemzői magyar részvénytársaságoknál. In.: Chikán Attila – Czákó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita: Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest. 110-137. o.
- Bogart, L. (1995): Commercial Culture. Oxford University Press, New York
- Figyelő TOP 200 (2005): Sanoma Budapest Kiadói Rt., Budapest
- Gálik, M. (2003): Médiagazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
- OECD (1999): OECD Principles of Corporate Governance. SG/CG (99)5. OECD, Paris
- Siebert, F. – Peterson, T. – Schramm, W. (1956): Four Theories of the Press. University of Illinois Press, Urbana, IL
- The California Public Employees' Retirement System (1998): Corporate governance core principles & guidelines. CALPERS. Sacramento, CA

### 1. sz. melléklet

Kérdőív (Rt.)

#### TÁRSASÁGIRÁNYÍTÁS, VÁLLALATKEZELÉS

Milyen testületek működnek a vállalatnál?

- Igazgatóság
- Felügyelő bizottság

Mely testület választja társaságuk vezető tisztségviselőit?

- Taggyűlés vagy közgyűlés
- Felügyelőbizottság

Az ügyvezetést ki, vagy milyen testület látja el?

- Ügyvezető
- Igazgatóság

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

Amennyiben vállalatánál működik igazgatóság, adja meg az alábbi adatokat.

- Az igazgatóság létszáma és összetétele az igazgatóság létszáma az alapszabály vagy alapító okirat szerint ..... fő

- |  |          |
|--|----------|
| a jelenleg ténylegesen betöltött helyek száma      | ..... fő |
| ebből a vállalat alkalmazásában áll                | ..... fő |
| a vállalat fontos üzleti partnerének alkalmazottja | ..... fő |
- aa) Az igazgatóság tagjainak legmagasabb iskolai végzettsége
- |   |          |
|---|----------|
| felső fokú jogi végzettséggel rendelkezik         | ..... fő |
| felső fokú közgazdasági végzettséggel rendelkezik | ..... fő |
| felső fokú muszaki végzettséggel rendelkezik      | ..... fő |
| felső fokú egyéb végzettséggel rendelkezik        | ..... fő |
| nincs felső fokú végzettsége                      | ..... fő |
- 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                  |  |
| felügyelőbizottsággal |  |
| 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                    |

Értékelje a) az igazgatóság szerepét, illetve b) felügyelőbizottság által irányított társaság esetében a felügyelőbizottság szerepét a következő területeken:

A skála értékei:

- |     |  |
|-----|--|
| 1 = | nem foglalkozik vele                         |
| 2 = | tájékoztatást kap                            |
| 3 = | formálisan dönt                              |
| 4 = | be szólja 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 szintű menedzsment javadalmazása	1	2	3	4	5
Nagyobb jelentőségű gazdálkodási kérdések	1	2	3	4	5

2. sz. melléklet

Interjú vázlat (Rt.)

- Milyen az igazgatóság összetétele a szükséges képességek és ismeretek, valamint a vállalati stratégiának való megfelelés szempontjából?
- Milyen minőségű és tartalmú információt kap az igazgatóság a menedzsmenttől. Mennyire segítőkész a menedzsment a kérdések tisztázásában? Milyen visszacsatolást kap a menedzsment az igazgatóságtól?
- Milyen időtartamúak általában az igazgatóság ülései?
- Az ülések alatt jut-e elegendő idő a szakmai és személyi előterjesztések érdemi megvitatására?
- Mennyire felkészültek a tagok az igazgatósági ülésekre és megfelelő-e a részvételük az ülésen?
- Milyen kérdések tartoznak az igazgatóság hatáskörébe?
- Milyen módon járult hozzá az igazgatóság a vállalati stratégia és az éves tervek kialakításához?
- Milyen időtartamra terveznek előre?
- Hogyan készül az éves terv és az éves jelentés?
- Milyen az igazgatóság kapcsolata és kommunikációja a menedzsmenttel, az alkalmazottakkal és más fontos érintettekkel?
- Van-e valami egyéb fontos kérdés, amiről nem esett szó és szeretné elmondani?

3. sz. melléklet

Kérdőív (Kft.)

- Hogyan, kinek a kezdeményezésére választják az ügyvezető igazgatót?
- Milyen időtartamra szól az ügyvezető megbízatása?
- Milyen formában és milyen időközönként ellenőrzi a tulajdonos az ügyvezetést?
- Hogyan születnek a stratégiai döntések?
- Milyen értékhatárig dönthet önállóan az ügyvezető?
- Milyen kérdésekben nem dönthet önállóan az ügyvezető?
- Van-e valami egyéb fontos kérdés, amiről nem esett szó és szeretné elmondani?