

KAZAINÉ ÓNODI Annamária

## ÉRTÉKVÁLASZTÁS, ETIKAI DILEMMÁK

A tulajdonosi értékteremtésre való koncentráció és az érintettek figyelembevétele a döntéshozatal során nem zárják ki egymást. Ugyanakkor vannak olyan döntési szituációk, amikor választani kell a tulajdonosi érdekek, illetve valamely érintett csoport preferenciája, prioritása között. Egy-egy konfliktusos helyzet után egy egészséges egyensúlyi helyzetnek kell kialakulnia a gazdaság hatékony működése érdekében, amelyben szerepet játszik a gazdasági racionalitás mellett a megegyezés, a morális értékrend is. Jelen cikk két olyan kutatás eredményét mutatja be, amely azt vizsgálta, hogy adott kiélezett, szembeállított alternatívák közötti választást igénylő döntési szituációban a válaszadók a tulajdonosi értékteremtésnek vagy valamely érintett csoportnak biztosítanak-e prioritást. Az eredmények a jogszabályoknak való megfelelés, illetve a külső környezet meghatározó szerepére is rámutattak.

*Kulcsszavak:* tulajdonosi érték, hatékonyság, etikai dilemmák, értékrend

Hogyan határozzuk meg a vállalat alapvető célját; a tulajdonosi értékteremtés elsődlegességét hangsúlyozzuk, vagy az érintettek érdekeinek együttes figyelembevételét, vagy az egyéni parciális érdekektől esetleg elszakadva a közjó szolgálatát tűzzük ki célul? Az elsődleges célválasztás befolyásolja-e a vállalati hatékonyságot, illetve a piac hatékony volta, az abból következő racionalitás kényszere mennyire hat az értékválasztásra?

Kutatásomban a tulajdonosiérték-szemlélet jelentette a kiinduló pontot. Az 1980-as évektől kezdődően több kutatás vizsgálta, hogy a tulajdonosi értékre koncentráció magasabb hatékonysághoz vezet-e, illetve vizsgálták ennek hatását a vállalat különböző érintettjeire. Ugyanakkor továbbra is létezik egy viszonylag nyitott kutatási kérdés, amellyel csak érintőlegesen, illetve kevesen foglalkoztak: a tulajdonosi érdek és egyéb érintett csoport közötti érdekelletét esetén mi határozza meg a vezetői döntést, milyen tendenciák érvényesülnek. Két felmérés eredményét ismertettem e kutatási kérdéssel kapcsolatban. Az eredeti felmérést Jacob M. Rose (2007) végezte el 34 amerikai vállalatvezető közreműködésével. Ezt a felmérést ismételtük meg a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói körében. A kérdések ugyanazok, a válaszadói kör azonban jelentősen eltér egymástól. A két különböző mintából levont következtetések egyrészt egybeesnek, másrészt elgondolkodtató különbségeket tárnak fel a döntések háttérében álló értékválasztásról, gondolkodásmódról.

### Érintettek – tulajdonosi érdekek – vállalati hatékonyság

Az 1970-es, 1980-as években élénk vita bontakozott ki a tulajdonosiérték-szemlélet és az érintett elmélet között a vállalat alapvető céljával kapcsolatban. Az érintett elmélet bár nem egységes, fő érdemként mégis meg kell említenünk, hogy az üzleti gondolkodásba és a gazdálkodástudományi oktatásba is beépült a vállalat érintettjeire való odafigyelés fontossága. Ugyanakkor az érintett elmélet önmagában nem ad elegendő támpontot az üzleti döntésekhez. Az érintett elmélet normatív irányzata azt hangsúlyozza, hogy „minden egyes érintett csoport önmagáért érdemel figyelmet, nem csupán azért, mert képes elősegíteni más csoportok – például a részvényesek – érdekeit” (Donaldson – Preston, 1995: 106. o.).

Kérdésként merül fel hogy miként lehet az eltérő érdekeket összehangolni? Zsolnai (1998) a maximin döntési szabályt javasolja, Jensen (2000) szerint a tulajdonosi érdekek alapján kell kezelni az érintettek érdekei közötti átváltásokat. Használatosak különböző érintett térképek, melyek elsődlegesen azt mutatják meg, hogy mely érintett csoportra kell különös figyelmet fordítani, amely segítséget jelenthet a prioritások kijelölésében. Az érintett elmélet oldaláról vizsgálva a problémakört megállapíthatjuk, hogy a tulajdonosok az egyik meghatározó érintett csoportot jelentik. Nem létezik olyan alternatív irányzat, amely megkérdőjelezné a tulajdonosi érdekek figyelembevételét; a különbség abban áll,

hogyan nem elsődleges célként tűzik ki a tulajdonosiérték-teremtést, hanem szükséges eszköznek tekintik. Biztosítani kell a folyamatos, hatékony vállalati működést, a hosszú távú megtérülést. Ezen a ponton az érintett elmélet kapcsolódhat a tulajdonosiérték-szemlélethez, amely egyértelműen definiálja, hogy mit ért tulajdonosi érték alatt: a tulajdonosi értéket a vállalat értékéből vezeti le, a vállalat értékét pedig a hozamérték-konceptió alapján a jövőbeli jövedelmek diszkontált jelenértékeként határozza meg (lásd Rappaport, 2002: 48. o.). A tulajdonosiérték-szemlélet kiterjedt szakirodalma (pl. Rappaport, 2002; Copeland et al., 1999; Black et al., 1999) részletesen foglalkozik azzal a kérdéskörrel, hogy miként lehet a tulajdonosi értéket növelni, mit jelent a tulajdonosiérték-teremtés mint szemléletmód a folyamatos vállalati működés során, illetve ezt milyen vezetési eszközök szolgálják.

Vajon összeegyeztethető-e a tulajdonosiérték-szemlélet az érintett elmélettel? A tulajdonosi érték-szemléletet a legtöbb bíráló annak társadalmi hatása miatt érte, elsősorban az érintett elmélet oldaláról. E bírálókat hatására több kutató foglalkozott az elmélet társadalmi hatásának vizsgálatával. Jelen tanulmányban csupán a legfontosabb megállapításokat emelem ki. (A tulajdonosiérték-szemlélet és érintett szemlélet összehasonlítását, az alkalmazott érvrendszer és a kutatási eredmények bemutatását részletesen lásd Ónodi, 2004.) A tulajdonosi érték elmélete mellett szóló legfőbb érv, hogy alkalmazásával növelhető a vállalati és a nemzetgazdasági hatékonyság. A tulajdonosi értékre koncentráció, termelékenység, foglalkoztatottság és a GDP közötti összefüggést több empirikus kutatás vizsgálta. (Agrawal és szerzőtársai, 1999; Bughin – Copeland, 1997; az 1992-es és 1993-as McKinsey-tanulmány in: Copland – Koller – Murrin, 1999: 49–60. o.) A kutatások a tulajdonosi érték teremtése és a magasabb hatékonyság összefüggését támasztották alá, illetve nem lehetett szignifikánsan negatív összefüggést kimutatni a tulajdonosi érték teremtése és a foglalkoztatási szint között. A magyarországi kutatás (lásd Kazainé Ónodi, 2008, 2009) sem cáfolta meg azt az állítást, hogy ha világosan megfogalmazott célként jelenik meg a tulajdonosi érték teremtése a vállalati célhierarchiában, az kedvezőbb pénzügyi eredményhez fog vezetni.

A tulajdonosi érdekek és érintettek viszonyával kapcsolatban a tulajdonosiérték-szemlélet képviselői amellel érvelnek, hogy elegendő a tulajdonosi érték növekedését célul kitűzni, mivel az csak a többi érintett érdekeinek figyelembevétele mellett valósulhat meg. Rappaport (2002: 20. o.) óvatosabban fogalmaz: „Szerencsére vannak olyan erős piaci ösztönzők, amelyek társadalmilag kívánatos eredménnyel járó dönté-

sek meghozatalára készítetik az értéket maximalizáló vezetőket.” Ugyanakkor felmerül az a kérdés, hogy mi történik abban az esetben, ha nem léteznek ezek az erős piaci ösztönzők, ha a vállalat nem hatékony piacon működik? A tulajdonosiérték-maximalizáló döntéshez figyelembe kell venni minden pénzbevételt és minden, a többi érintetthez áramló pénzkidatást. Fogyasztói igények figyelembevétele nélkül nem lehet hosszú távon tulajdonosi értéket teremteni, feltéve, ha létezik piaci verseny és megfelelő információáramlás, tehát feltételezzük a hatékony piacot. A munkavállalók érdekeinek figyelembevétele attól függ, hogy a munkavállalók milyen mértékig képesek befolyásolni a vállalati értéktérítést és milyen érdekérvényesítő képességgel rendelkeznek. Általánosságban azt mondhatjuk, hogy minél nagyobb befolyással rendelkezik egy érintett csoport a vállalat jövőbeli pénzbevételeinek és pénzkidatásainak alakulására, annál inkább biztosított az érdekeinek érvényesülése a tulajdonosiérték-konceptió logikájából következően. Ugyanakkor a vállalat gazdasági érdeke (tulajdonosok érdeke) nem minden esetben esik egybe a társadalom vagy egy-egy kiemelt érintett csoport érdekeivel. Érdeklentét esetén milyen elv alapján döntsön a vállalatvezető? A tulajdonosiérték-szemlélet látszólag egyértelmű iránymutatást ad: elsődleges cél a tulajdonosi érték növelése törvényes és tisztességes módszerek mellett (lásd Rappaport, 2002: 19. o.). Az alapelv gyakorlati alkalmazása során viszont számos etikai dilemma merülhet fel. Tisztességes-e a nagymértékű adóelkerülés (sok esetben vékony a határval az adócsalás és az adóoptimalizáció között), ha a jogszabályok lehetővé teszik, a társadalomban bevett gyakorlatnak számít, és a tulajdonosi értéket növeli? Tisztességes-e minél nagyobb fogyasztásra ösztönözni a társadalmat (a vállalati és a nemzetgazdasági hatékonyságot egyértelműen növeli, növekszik a GDP, nagyobb társadalmi jólétet eredményez; ugyanakkor a természeti környezetre és az emberi gondolkodásmódra, az emberek értékrendjére gyakorolt hatása kérdéses)? Tisztességes-e környezetszennyező technológiát telepíteni olyan fejlődő régióba, ahol a környezetvédelmi szabályok ezt még lehetővé teszik, bár hatása egyértelműen káros? A tulajdonosiérték-szemlélet társadalmi hatását nem lehet a gazdasági, társadalmi, jogi környezettől függetlenül megítélni. Az elmélet háttérében számos implicit feltételezés áll. Feltételezzük, hogy a vállalatvezetők döntéseik során a vállalat, illetve a tulajdonosok érdekeit tartják szem előtt, és nem kizárólagosan saját jólétüket (megbízó-ügynök probléma). Ezt szolgálja a hatékony tőkepiac és a menedzmentpiac ösztönző ereje, illetve a vállalatvezetők etikai értékrendje. Feltételezzük a vállalatvezetők jogkövető

magatartását, amelyet nem vezethetünk vissza kizárólagosan csak a jogi szankciók elkerülésének okára, hanem az etikai normák ugyanúgy szerepet játszanak benne (lásd Szántó, 2010). Egy hatékonyan működő gazdaságban kialakul egy egyensúlyi helyzet az érintettek érdekérvényesítésében, amely egyensúlyi helyzetet meghatározzák egyrészt az írott törvények, az etikai normák, és természetesen nem feledkezhetünk meg a gazdasági racionalitásról, a hatékony piac ösztönző erejéről sem. A tulajdonosiérték-szemlélet feltételezi a hatékony piacot, annak hiányában sérülhetnek a különböző érintettek érdekei.

Térjünk vissza az eredeti kérdéshez, hogy vajon ellentmondásban áll-e a tulajdonosiérték-szemlélet az érintett elmélettel! Abból a nézőpontból, hogy a tulajdonosiérték-szemlélet nem tagadja a többi érintett csoport figyelembe vételét a döntések során, illetve az alkalmazott módszerekkel kapcsolatban Rappaport (2002) megemlíti a törvényes és tisztességes módszerek alkalmazását, nincs feloldhatatlan ellentét a két irányzat között. Az alapvető különbség abban jelenik meg, hogy mit tekintünk eszköznek és célnak. A tulajdonosiérték-szemlélet esetében a legfontosabb cél a tulajdonosi érték növelése, ehhez a többi érintett csoportot eszköznek tekinti, míg az érintett elmélet normatív irányzata nem fogadja el a többi érintett csoportnak ezt az „alárendelt” szerepét. Az etikai normák követése sem minden esetben egyértelmű. Egy multinacionális vállalat vezetőjének mihez kell igazodnia különböző törvényi szabályozások és különböző társadalmi normák mellett? Léteznek-e általános etikai elvek, vagy mindig a helyi törvényi és társadalmi szabályok a meghatározók? Ellentmondásba kerülhet-e a tulajdonosi érdek a társadalmi érdekekkel a törvények betartása mellett? Ebben az esetben a törvényi előírások vagy az etikai normák betartása lesz-e a meghatározó? Ez utóbbi etikai dilemmába enged bepillantást az ismertetésre kerülő két felmérés eredménye.

### Tulajdonosi érték versus etika – kutatási eredmények

#### Kutatási módszertan

Az eredeti felmérést Jacob M. Rose (2007) végezte el 34 aktív vállalatvezetővel (a Fortune 200 vállalatvezetői közül kerültek ki a résztvevők). Kutatásának fő kérdése az volt, hogy egy olyan döntési szituációban, ahol a tulajdonosi érdekek és a társadalmi felelősség ellentmond egymásnak, hogyan döntenek a vállalatvezetők, és döntéseiket milyen tényezők befolyásolják. A felmérés további érdekessége az volt, hogy a válaszadás előtt a résztvevőket véletlenszerűen két csoportra

osztották, az egyik csoportba tartozóknak a döntéseiket egy nyílt részvénytársaság vezérigazgatói pozíciójából kellett meghozniuk, míg a másik csoportban egy magántársaság tulajdonosa nézőpontjából. Minden saját döntés után a kérdőív tartalmazott egy kontrollkérdést is: „Véleménye szerint más vezérigazgató hasonló szituációban hogyan döntene?” Jacob M. Rose 2007-ben megjelent tanulmánya tartalmazta a döntési szituációk leírását, melyet lefordítottunk, s a felmérését megismételtük 2009-ben és 2010-ben a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói között.

A két eset a következő volt:

„A társaság tulajdonában van a még megmaradt ősfás erdő. Eddig tiltva volt a fakitermelés az adott területen, de a törvényi szabályozás változásának következtében nyílt egy kiskapu ahhoz, hogy az ősfás erdőt eladják faanyagként. A vállalat ügyvédjei, könyvelői és a független szakértők biztosították afelől a menedzmentet és az igazgatótanácsot, hogy az erdő faanyagként történő eladása jelentősen növelné a rövid távú egy részvényre jutó nyereséget, és a földterület alternatív hasznosítása jelentős hosszú távú növekedési lehetőséget jelentene az ősfás erdő megtartásához viszonyítva (a számítás során figyelembe vették már az erdő megtartásának lehetséges pozitív PR-hatását és az erdő eladásából eredő lehetséges negatív hatásokat, társadalmi reakciókat.)”

„Őn egy olyan tőzsdén jegyzett nyílt részvénytársaság vezérigazgatója (vagy magántársaság többségi tulajdonosa), amely műanyag fogyasztási javakat állít elő. A termelési folyamat két toxikus (mérgező) anyagot bocsát ki a környezetébe: toxin A és toxin B. Az üzem jelenlegi kibocsátása toxin A-ból és toxin B-ből 50 ppm (részegységek száma millió részenként). Nemrég fogadták el azt a törvényi szabályozását, amely korlátozza a toxin A környezetbe történő kibocsátását 25 ppm-ben a következő év január 1-jétől. A toxin B kibocsátása nincs szabályozva. A toxin A-ról azt tartják, hogy rákkeltő 25 ppm felett, és tudományosan alátámasztották, hogy veszélyes a társadalom egészségére. Bár a toxin B-kibocsátás még nincs szabályozva, az egyetemi kutatólaboratórium jelenlegi kutatási eredményei azt mutatják, hogy a Toxin B ugyanolyan veszélyt jelent az emberi egészségre, mint a toxin A, amikor meghaladja a 25 ppm értéket. A toxin A és B kibocsátásának csökkentése elkülönített, új technológiát igényel mindkét toxin esetében. A vállalat ügyvédei, könyvelői, független tanácsadói szerint az a szükséges új technológia, amely lecsökkentené a szennyezőanyag-kibocsátást

25 ppm alá, nagyon költséges. Bármely új technológia bevezetése csökkentené az adózás előtti egy részvényre jutó nyereséget az előrejelzési időszakban minden évben (a számítás során figyelembe vették már a mérgezőanyag-kibocsátás csökkentésének lehetséges pozitív PR-hatását, és a szennyezésből eredő lehetséges negatív társadalmi reakciókat, hatásokat). A jogi csoport meg van győződve arról, hogy a toxin B-kibocsátás nem lesz szabályozva rövid időn belül, illetve érzéseik szerint soha nem lesz szabályozva. A toxin A- és toxin B-kibocsátás csökkentése két technológiát igényel.”

A kutatási eredmények ismertetése előtt fontos kiemelni a két kutatás részvevőinek eltérő jellemzőit. Jacob M. R. (2007) felmérésében 34 vállalatvezető vett részt önkéntesen, átlagosan 20 év vezetői tapasztalattal, átlagéletkoruk 57 év, a férfiak aránya 94% volt.

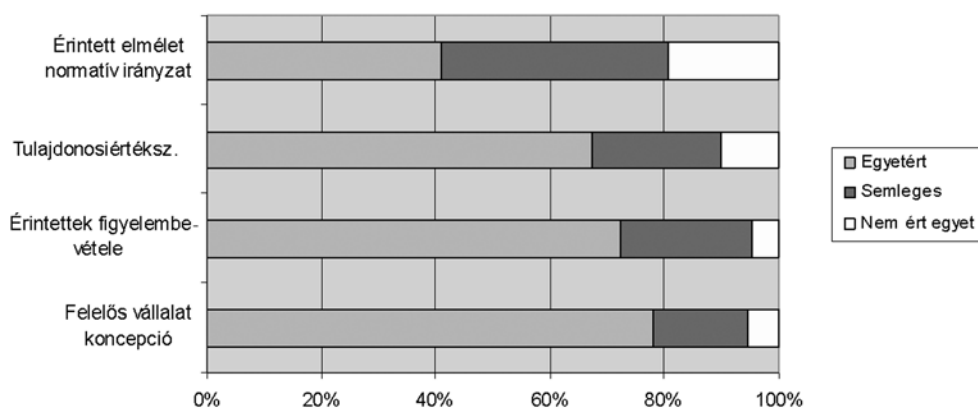
A 2009/2010-ben a Budapesti Corvinus Egyetemen megismételt felmérésben 217 hallgató vett részt, 46,5%-uk alapképzésen, 53,5%-uk mesterképzésen tanult. Átlagéletkoruk 22 év, a férfiak aránya 49%. 92%-uk nem rendelkezett semmilyen vállalatvezetői tapasztalattal. A felmérésben részt vett hallgatók 71%-a a Gazdálkodástudományi Karon tanult (legnagyobb arányban pénzügy, logisztika és gazdaságinformatika szakirányos hallgatók vettek részt a felmérésben, de képviseltették magukat a kereskedelem és marketing, gazdálkodás és menedzsment, vezetékszervezés és számvitel szakirányos hallgatók is.) A hallgatók 29%-a a Közgazdaságtudományi Karon tanult (legnagyobb arányban nemzetközi gazdálkodás szakirányon). A felmérésben részt vevő hallgatók összetételét lásd az 1. táblázatban.

**Vallott értékrend a BCE hallgatói körében**

A kitöltésre kerülő kérdőívben arra kértük a hallgatókat, hogy értékeljék egy 5 fokozatú Likert-skálán, hogy mennyire értenek egyet a különböző elméleti irányzatokkal. Az elméleti irányzatoknak a leírását és nem a nevét adtuk meg. (Az irányzatok megadott meghatározását a későbbiekben idézőjelben tüntetem fel az elmélet mellett.) A hallgatók legnagyobb mértékben (77%) a felelős vállalat koncepcióval értettek egyet. („Minden vállalatnál elvárható a társadalmilag felelős magatartás, tehát mintegy szűrőt alkalmazva, csak a morálisan elfogadható alternatívák között dönt racionálisan.”) Igen nagy mértékben (72%) egyetértettek a hallgatók azzal az állítással, hogy „A vállalatnak döntései során figyelembe kell vennie döntéseinek hatását a vállalat összes érintettjére”. A tulajdonosiérték-szemlélet („A vállalat elsődleges célja a tulajdonosi érték teremtése törvényes és tisztességes módszerekkel.”) és az érintett elmélet normatív irányzata („Etikailag nem elfogadható bármely érintett csoport alárendelése a tulajdonosi érdekeknek, mindegyik érintett csoport önálló értékkel bír.”) vonatkozásában a tulajdonosiérték-szemlélet átlagosan nagyobb támogatást kapott (67% szemben a 41%-kal, lásd 1. ábra).

1. ábra

**A felmérésben részt vett hallgatók vallott értékrendje (N = 217)**



Korrelációelemzés segítségével vizsgáltam a különböző elméleti irányzatok elfogadottsága közötti összefüggéseket. Az érintett elmélet normatív irányzata és az érintettek figyelembevételének fontossága között viszonylag gyenge (19,9%) szignifikáns korrelációs kapcsolatot lehetett kimutatni. Ez azt is jelenti, hogy az általánosan elfogadott szemlélet (tárgan értelmezett érintett szemlélet), miszerint a vállalatnak döntései során figyelembe kell vennie a különböző érintettek érdekeit, nem jelent prioritási sorrendet, nem ad egyértelmű választ arra, hogy azért figyelünk-e az érintettekre és csak olyan mértékig, ameddig ezt a vállalat gazdasági érdekei diktálják, vagy elfogadjuk

1. táblázat

**A felmérésben részt vevő BCE hallgatói összetétele**

	Közgazdaságtudományi Kar	Gazdálkodástudományi Kar	Összesen
Alapszak	22,1%	24,5%	46,5%
Mesterszak	6,9%	46,5%	53,5%
Összesen	29,0%	71,0%	100,0%

2. táblázat

**A vallott értékek alapján kialakított kategóriák és jellemzésük**

(Elméleti irányzatok értékelése 5 fokozatú Likert-skálán: 1: nem ért egyet, 5: teljes mértékben egyetért.)

	Kategória-elemszám		Vallott értékek 5 fokozatú Likert-skálán			
	db	%	Érintettek figyelembevétele	Tulajdonosiérték sz.	Érintett elmélet	Felelős vállalat-koncepció
Tulajdonosiérték-sz.	93	42,90%	3,76	4,41	2,67	3,96
Érintett elmélet normatív irányzat	36	26,60%	4,03	2,67	4,28	4,44
Kettős elkötelezettség	53	24,40%	4,13	4,40	4,42	4,13
Elutasítók	35	16,10%	3,80	2,66	2,46	3,91

azt, hogy az érintettek önmagukért érdemelnek figyelmet. Tehát nem kizárólagosan eszközként tekintünk rájuk (érintett elmélet normatív irányzata). Erősebb együtt járás állt fenn a felelős vállalat koncepciója és az érintettek figyelembevétele között (22,4%). Fontos kiemelni, hogy nem állt fenn negatív összefüggés (nem lehetett negatív korrelációs kapcsolatot kimutatni) a tulajdonosiérték-szemlélet elfogadása és a felelős vállalat-koncepció, illetve az érintett elmélet között. Ugyanúgy, ahogy elméleti szinten belátható, hogy a tulajdonosiérték-maximalizálás koncepciója és a felelős vállalat-koncepció nem alternatívái egymásnak, hanem egymás kiegészítői, illetve az érintettek érdekeinek figyelembevétele ugyanúgy megjelenik a tulajdonosiérték-koncepcióban, mint az érintett elméletben (csak az egymáshoz viszonyított hierarchiájuk különbözik), az egyetemi hallgatók szemléletmódjában is összeegyeztethető a tulajdonosiérték-szemlélet és a felelős vállalat-koncepció, illetve a tulajdonosiérték-szemlélet nem zárja ki a vállalat érintettjének figyelembevételét a döntéshozatal során.

Bár negatív korrelációs kapcsolatot nem lehetett kimutatni a tulajdonosiérték-szemlélet és az érintett elmélet normatív irányzata között, a faktorelemzés mégis két fő értékrendet azonosított, melyek megfeleltethetők a tulajdonosiérték-szemléletnek és az érintett elmélet normatív irányzatának. A vallott értékrend alapján (csak a tulajdonosiérték-elmélet és érintett el-

mélet melletti elkötelezettséget vizsgáltam) a vállalatokat 4 csoportra bontottam. A tulajdonosi érték elmélete mellett kötelezte el magát a hallgatók 42,9%-a, az érintett elmélet normatív irányzata mellett a 26,6%. Ez a két kategória tartalmazott egyértelmű, kizárólagos értékvalasztást. A hallgatók 24,4%-a mindkét elmélettel egyetértett (kettős elkötelezettség), és 16%-uk egyikkel sem (elutasítók). A kategóriák jellemzőit lásd a 2. táblázatban.

A mesterszakon tanuló hallgatók nagyobb mértékben (50%) kötelezték el magukat a tulajdonosiérték-szemlélet mellett, mint az alapszakos hallgatók (34,7%). Kismértékű különbséget lehetett felfedezni a Közgazdaságtudományi Karon és a Gazdálkodástudományi Karon tanuló hallgatók értékrendje között. Összességében a Közgazdaságtudományi Karon tanuló hallgatók 36,5%-a kötelezte el magát egyértelműen a tulajdonosiérték-szemlélet mellett és 25,4% az érintett elmélet mellett, a Gazdálkodástudományi Karon ezek az értékek rendre: 45,5% és 13% voltak. Ugyanakkor fontos arra odafigyelni, hogy a kimutatható különbség háttérben egyrészt az áll, hogy a Közgazdaságtudományi Kar hallgatói között nagyobb arányban képviselték magukat az alapszakos hallgatók, mint a mesterszakosak. A hallgatók értékrendjét nagyobb mértékben befolyásolta az egyetemi oktatásban eltöltött idő, mint az egyetemi képzés jellege. (A vallott értékrend megoszlását lásd a 3. táblázatban.)

3. táblázat

**A vallott értékrend százalékos megoszlása alap- és mesterszak szerinti bontásban**

Vallott értékrend	Alapszak			Mesterszak		
	Közgazdaságtudományi Kar	Gazdálkodástudományi Kar	Összesen	Közgazdaságtudományi Kar	Gazdálkodástudományi Kar	Összesen
Tulajdonosiérték-sz.	33,3%	35,8%	34,7%	46,7%	50,5%	50,0%
Érintett elmélet normatív irányzat	25,0%	26,4%	25,7%	26,7%	5,9%	8,6%
Kettős elkötelezettség	18,8%	24,5%	21,8%	26,7%	26,7%	26,7%
Elutasítók	22,9%	13,2%	17,8%	0,0%	16,8%	14,7%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**A két felmérés eredményeinek összehasonlítása**

Jacob M. Rose (2007) kutatásának legfontosabb megállapítása az volt, hogy a vállalatvezetők felismerték a döntési szituációk etikai következményeit, világosan érzékelték a felmerülő etikai dilemmát; ugyanakkor véleményük szerint a jelenlegi amerikai vállalati jogszabályok a tulajdonosi érték maximalizálását várják elsődlegesen tőlük. A felmérés eredményei azt mutatták, hogy az etikai képzés csupán elenyésző hatást gyakorolt sok vállalatvezető döntésére, mivel döntéseiket elsődlegesen nem a személyes etikai értékrendjük, hanem a vállalatokra vonatkozó jogszabályok alapján hozták meg.

A továbbiakban a két felmérés eredményeit együtt, egymással összevetve fogom ismertetni. Az első döntési helyzet környezeti és társadalmi megfontolást igényelt (kivágják-e az ősfás erdőt, amely a tulajdonosi érték növelését fogja eredményezni), de maga a döntés az emberi életet nem veszélyeztette. Ez az eset reprezentálta a szociális fenyegetettség alacsonyabb fokát. A vállalatvezetők és az egyetemi hallgatók döntése jelentős különbséget mutatott. Míg összességében az amerikai vállalatvezetők több mint 70%-a döntött az erdő kivágása mellett, az egyetemi hallgatók 40%-a vágta volna ki csak az erdőt.

Ugyanakkor a hallgatók 87%-ának véleménye szerint más vállalatvezető kivágta volna az erdőt hasonló döntési szituációban. Általánosságban megállapítható volt mindkét felmérés esetében, hogy a válaszadók más vállalatvezetőkről sokkal inkább feltételezték, hogy a tulajdonosi érdekeket fogják előnyben részesíteni etikai dilemma esetén, még akkor is, ha maga a válaszadó a társadalmi értékeket előnyben részesítő döntési alternatívát választotta korábban. Látható, hogy mindkét válaszadói csoport érzékeli a gazdasági racionalitás, a tulajdonosiérték-teremtés oldaláról jelentkező döntési „elvárást”.

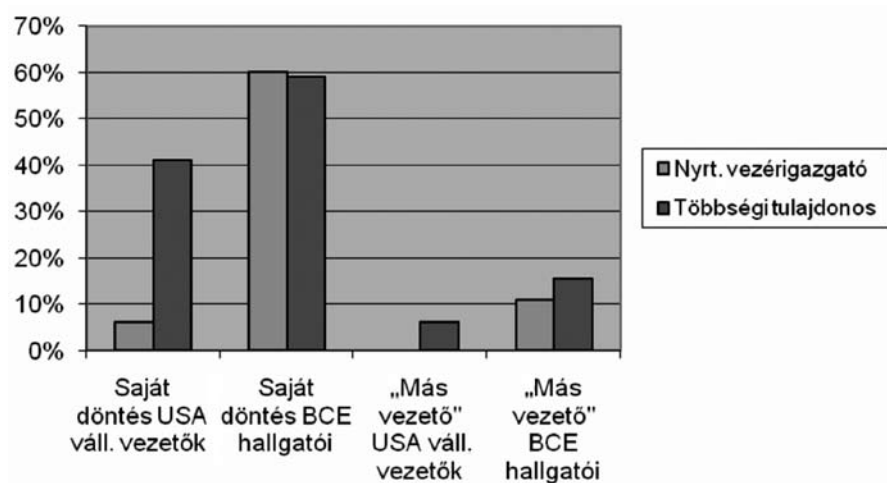
Ugyanakkor a válaszadók tudatában vannak a döntés környezeti hatásának, a kérdés az, hogy felelős pozícióban milyen „elvárás” alapján fognak döntést hozni.

A két felmérés eredményeinek összehasonlítása egy jelentős szemléletbeli különbségre mutatott rá. Az amerikai vállalatvezetők esetében meghatározó mértékben befolyásolta a választást az, hogy a válaszadók milyen döntési pozícióban voltak. Csupán egyetlen olyan igazgató volt (17 főből), aki nyílt részvénytársaság esetében nem a tulajdonosi érdekeknek adott pri-

oritást; tulajdonosi pozícióban sokkal inkább hajlottak a természeti értékek megőrzésére, bár az arány itt is csak 40% volt. Az eredmények egyértelműen alátámasztották Milton Friedman (1970) szemléletmódját, aki azt hangsúlyozta, hogy a vállalatvezető a tulajdonos megbízottja, neki elsősorban a tulajdonosok érdekeit kell képviselnie. Ugyanakkor Friedman (1970) klasszikusnak számító cikkében azt is kifejti, hogy az egyéni tulajdonosok helyzete más, ők megengedhetik maguknak, hogy a vállalkozás profitját csökkentsék azért, hogy „társadalmi felelősséget” tanúsítsanak, mivel ebben az esetben a saját pénzüket költik és nem valaki másét. Az átlagos hallgatói döntésben nem mutatkozott meg ez a szemléleti különbség (lásd 2. ábra), ugyanakkor az átlagos értékelés háttérben jelentős különbségek voltak a hallgatói csoportok között. A mesterszakon tanuló pénzügy szakirányos hallgatók szemléletmódjában már megjelent ez a különbség, tulajdonosi pozícióban az erdő megtartásának aránya itt 66% volt, viszont nyílt részvénytársaság vezérigazgatójaként csak 35,7%-uk tartotta volna meg az erdőt. Az eltérő hallgatói gondolkodásmód háttérben kimutatható az oktatás, képzés hatása.

2. ábra

**Az ősfás erdő megtartásának aránya a csoporton belül, a válaszadók %-ban**



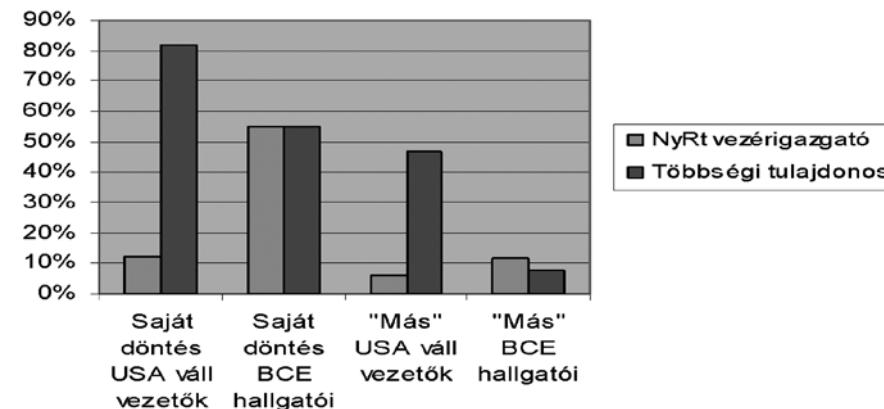
A második döntési helyzet egy magasabb társadalmi fenyegetettséget jelentett. Két olyan technológia bevezetéséről kellett dönteni, melyek csökkentik a káros anyagok kibocsátását. Mind a két anyag (toxin A, toxin B) kimutatottan veszélyes az emberi szervezetre, a különbség abban állt, hogy míg a toxin A kibocsátását törvény fogja szabályozni a következő évtől, a toxin B esetében nem várható a közeljövőben törvényi szabályozás. Etikai dilemma igazából a toxin B-t csökkentő technológia bevezetése esetében jelentkezett, toxin A esetében a

technológia bevezetése szinte egyértelmű volt a válaszadók számára. Az egészség megóvása az amerikai vállalatvezetők számára sokkal fontosabbnak bizonyult az erdő védelménél. Tulajdonosi pozícióban a válaszadók több mint 80%-a az emberi élet védelmét előtérbe helyezte a tulajdonosi érdekeknek. Nyílt részvénytársaság esetében, megbízói pozícióban, viszont még továbbra is csak 12% vállalta fel a társadalmi érdekek érvényesítését. Hasonló különbséget lehet látni (47%, 6%) annak megítélésében is, hogy más vállalatvezetők hasonló pozícióban hogyan döntenének (lásd 3. ábra).

Ebben a döntési szituációban is megmutatkozott, hogy az egyetemi hallgatók egy része nem érzékeli a különbséget aközött, hogy valaki a saját pénzén, vagy más pénzén szolgál társadalmi célokat (55% a bevezetés aránya mindkét esetben). Az átlagos hallgatói értékelés háttérben jelentős különbségek álltak, ugyanakkor egyik egyetemi csoport esetében sem érte el a toxin B-t csökkentő új technológia bevezetésének aránya az amerikai vállalatvezetők 82%-os arányát tulajdonosi pozícióban. A kontrollkérdés (más vezető hogyan döntene hasonló szituációban) is hasonló különbséget mutatott (7,7%, 47%) (lásd 3. ábra).

3. ábra

**A toxin B kibocsátást csökkentő technológia bevezetésének aránya a csoporton belül, a válaszadók %-ban**



Érdeemes figyelni arra, hogy hallgatóink kismértékben, de fontosabbnak tartották az erdő megtartását (60%), mint az egészség védelmét (55%). Míg az amerikai vállalatvezetők számára a második döntési szituáció egyértelműen magasabb társadalmi fenyegetettséget jelentett, s ennek megfelelően magasabb arányban helyezték előtérbe a társadalmi érdekeket a tulajdonosi érdekekkel szemben, az egyetemi hallgatók egy része nem érzékeltte ezt a magasabb társadalmi fenyegetettséget. A csoportok közötti különbség itt is megmutatkozott; például a mesterszakos pénzügy szakirányos hallgatók esetében magasabb volt az emberi egészséget

veszélyeztető technológia bevezetésének aránya, mint az erdő megóvásának aránya. Az ősfás erdőt megvédő hallgatóknak 40%-a nem vezette volna be az egészséget veszélyeztető toxin B-t csökkentő új technológiát magas költségekre, vagy nem elegendő információkra hivatkozva. Talán egy erdő kivágása látványosabb „büntett” mint néhány ember megbetegedése? Esetleg az oktatásban az emberi élet értéke, védelme kevesebb hangsúlyt kap, mint a környezetvédelem? Mindenesetre nagyon pesszimista (vagy realista?) az a kép, amit a hallgatók más vállalatvezetőkről gondolnak. A hallgatóknak csupán 12%-a, illetve 8%-a gondolta úgy, hogy más vállalatvezetők abban az esetben is bevezetik a mérgező anyagot csökkentő új technológiát, ha azt a törvény nem írja elő. Ez az arány megközelítőleg megegyezik a nyílt részvénytársaságok esetében hozott amerikai vállalatvezetők döntésével, tehát ebből a szempontból a hallgatói vélemények inkább realista szemléletmódot tükröznek.

**Etikai döntést befolyásoló tényezők**

Az amerikai vállalatvezetők körében végzett felmérés egyértelműen azt mutatta, hogy a döntést az

befolyásolta, hogy a válaszadó megbízói vagy tulajdonosi pozícióban volt-e. Demográfiai tényezők és a döntések között nem lehetett szignifikáns kapcsolatot kimutatni. A résztvevőket megkérték döntéseik indoklására is. A válaszokból egyértelműen kiderült, hogy a válaszadók érzékelték az etikai dilemmát, mindenki tárgyalta a társadalmi/környezeti felelősség és a tulajdonosi érték közötti átváltást. Nyílt részvénytársaságok esetében a döntések indoklása egyértelmű volt: a vezetők elsődleges felelősséggel a tulajdonosoknak tartoznak; a jogi felelősség volt a

meghatározó a döntéshozatal során és nem a társadalmi felelősség vagy az egyéni értékrend. Akik a profitmaximalizálás ellen szavaztak, azok a többi résztvevőhöz hasonlóan hangsúlyozták a jogi kötelezettségeiket a tulajdonosokkal szemben, ugyanakkor úgy gondolták, hogy a kapott becslések nem korrektek, mivel nem veszik figyelembe a társadalmi károkozás hosszú távú negatív hatásait. Nyílt részvénytársaság esetében a vallott értékek, a személyes értékrend nem befolyásolta a vezetői döntést (10 fokozatú skálán kellett értékelni azt, hogy mennyire hisznek abban, hogy a jövedelmezőség elé kell helyezni a környezetvédelmi szempontokat, il-

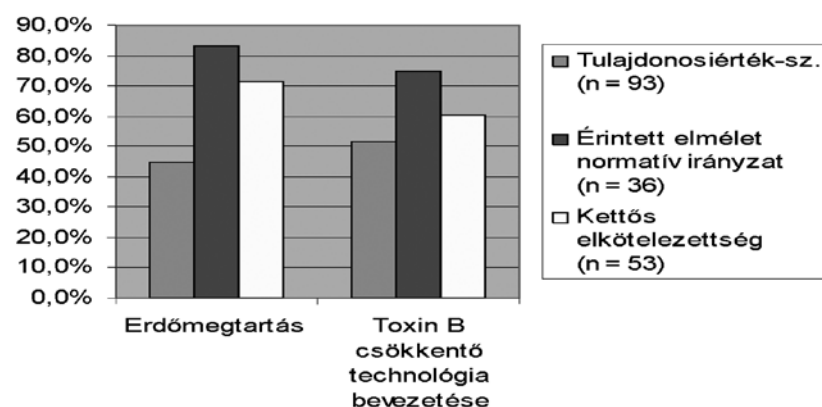
letve a társadalom védelmét). A tulajdonosi pozícióban levő válaszadóknak nem kellett foglalkozni a tulajdonosokkal szembeni jogi kötelezettséggel, így az ő döntéseiket befolyásolhatták a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról vallott nézeteik. A jogi kötelezettségnek való megfelelési kényszer okozta a különbséget a két válaszadó csoport között.

Az egyetem hallgatóit is megkértük arra, hogy indokolják meg döntéseiket. Az erdő megtartása mellett elsősorban (55%) a természeti értékek védelme szolgált, ezenfelül a hallgatók 14%-ának a döntését a morális értékek befolyásolták. A válaszadók 13%-a hivatkozott a döntés piár (PR) értékére vagy a negatív társadalmi reakciókra. Az erdő kivágásának indokait vizsgálva a hallgatók 37%-ban a tulajdonosi vagy vállalati érdekekre hivatkoztak, további 20,7%-uk profitnövelésként fogalmazta meg döntésének okát, illetve 20,7%-ban jelent meg a növekedés biztosítása mint döntési tényező.

A törvényileg szabályozott toxin A-t csökkentő technológiát a hallgatók 98%-a bevezette volna, amelyet elsősorban a törvényi szabályozással indokoltak (43%), emellett kisebb mértékben, de megjelent a társadalomra veszélyes indok (19%), a vállalatok társadalmi felelősségére való hivatkozás (5,3%) és a piár hatás (7,2%) is. A toxin B-t csökkentő technológiát elsősorban azért nem vezették volna be, mert jelentős költséget jelent a vállalat számára (29%), törvényileg nem lesz szabályozva (18,8%), illetve nem rendelkeztek elegendő információval (10,4%). A toxin B-t csökkentő új technológia bevezetését a társadalomra veszélyes voltával (34%), a társadalmi felelősséggel (14,4%) és hosszú távú érdekekkel (14,4%) indokolták.

Statistikai módszerekkel is megvizsgáltam, hogy mely tényezők gyakoroltak hatást a hallgatói döntésekre. Az amerikai vállalatvezetőkkel ellentétben a hallgatók döntéseit nem befolyásolta szignifikánsan az, hogy milyen döntési pozícióban voltak. Mindkét döntési szituációban a vallott értékrend bizonyult a legmeghatározóbb tényezőnek. (A Cramer-féle asszociációs együttható<sup>1</sup> 0,3 volt az ősfás erdő kivágása esetében és 0,239 a toxin B-t csökkentő technológia bevezetése döntési szituációban.) Az érintett elmélet nor-

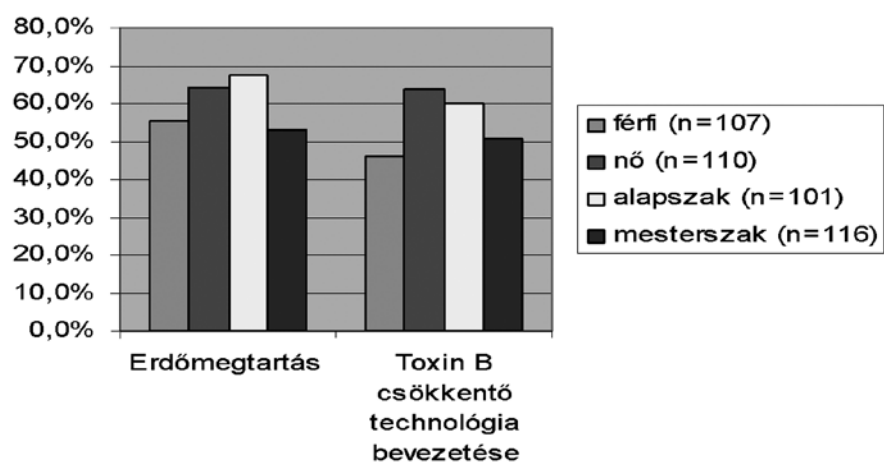
A társadalmi, környezeti értékeknek prioritást biztosító döntések százalékos aránya a válaszadók értékrendje szerinti bontásban



matív irányzata mellett elkötelezett hallgatók adtak leginkább prioritást a társadalmi/környezeti értékeknek a tulajdonosi érdekekkel szemben (a szignifikáns különbséget a független mintás t próba is megerősítette). A vallott értékrendből adódó különbségeket szemlélte a 4. ábra.

A vallott értékrenden túl meghatározó tényezőnek bizonyult a nemi hovatartozás, és hogy a hallgató alap vagy mesterszakon tanult-e. A nők és az alapszakos hallgatók nagyobb arányban részesítették előnyben a társadalmi/környezeti értékeket, mint a férfiak, illetve a képzettebb mesterszakos hallgatók (a szignifikáns különbséget a független mintás t próba is megerősítette) (lásd 5. ábra). A kari besorolás csak az erdő kivágása esetében volt szignifikáns tényező, a közgazdaságtudományi karos hallgatók 69,8%-a, gazdálkodástudományi karos hallgatók 55,6%-a tartotta volna meg az ősfás erdőt (a Cramer-féle asszociációs együttható 0,123 volt)<sup>1</sup>.

Etikai döntést befolyásoló egyéb tényezők



### A két kutatás legfontosabb megállapításai

A tulajdonosi érték és a társadalmi/környezeti érték közötti átváltást egyaránt érzékelték az amerikai vállalatvezetők és az egyetemi hallgatók is, a döntéseiket ugyanakkor más tényezők befolyásolták. Az amerikai vállalatvezetők döntését egyértelműen az határozta meg, hogy milyen döntési pozícióban voltak, nyílt részvénytársaság vezérigazgatói pozíciójából, tehát megbízottként, vagy tulajdonosként kellett dönteniük. Megbízottként a tulajdonosi érdekeknek kellett prioritást biztosítaniuk, és 90%-ban így is döntettek, míg tulajdonosi pozícióban már követhették saját morális értékrendjüket. Az emberi egészség megővését kétszer olyan fontosnak tartották, mint az erdő megőrzését, ez egyrészt egy értékrendről tanúskodik, másrészt befolyásolhatja az esetleges kártérítési perekkel való félelem is.

A hallgatók döntéseit legnagyobb mértékben a vallott értékrendjük befolyásolta, nem érzékelték azt a különbséget, hogy megbízotti pozícióban döntenek, vagy saját többletjövedelmükről mondanak le valamely társadalmi/környezeti cél érdekében. Az egyetemen eltöltött idő, illetve ebből következően a képzettségükben megjelenő szintkülönbségek hatására megjelentek a prioritási különbségek. A mesterszakos hallgatók nagyobb elkötelezettséget mutattak a tulajdonosi érték növelésének irányába. Bár statisztikailag kimutatható az egyéni értékrend döntést befolyásoló hatása, 24%-ban lehetett tapasztalni inkonzisztens döntést. Kérdésként merül fel, hogy a hallgatók értékrendjében miért kap nagyobb prioritást az erdő védelme, mint az egészség megővése. E kérdés kapcsán nem vonatkozathatunk el attól a társadalmi, kulturális közegetől és a háttérben levő jogrendszerrel, amely hatást gyakorol az egyéni értékrendre, s ezen keresztül az egyéni döntésekre. Magyarországon a környezetvédelmi PR talán kevésbé foglalkozik a munkakörülményekkel, a megelőzéssel, mint a környezeti károkkal, ugyanakkor az amerikai jogrendszer, a kártérítési perek fenyegetettsége jobban ráirányítja a vezető figyelmét az emberi egészség megővésére. Az írott törvényeknek való megfelelés, a jogkövető magatartás mindkét felmérésben meghatározó volt.

Összességében a két kutatás arra mutatott rá, hogy az értékválasztási döntés háttérben egyrészt ott vannak az egyéni preferenciák, másrészt a jogszabályi, társadalmi „elvárások”, gazdasági „kényszerek”. Természetesen a külső „elvárások” hatást gyakorolnak az egyéni értékrendre, de ellentmondásba is kerülhetnek egymással. További kutatási kérdés, hogy vannak-e kényszerpályák? Van-e más lehetősége egy nyílt részvénytársaság vezérigazgatójának, mint egyértelműen a tulajdonosi értékteremtésnek biztosítani prioritást a törvényi keretrendszeren belül? Megbízotti pozícióban

a vezető egyéni értékrendje befolyásolhatja-e a döntéseket? A másik oldalról Friedman (1970) is elfogadja azt, ha valaki a saját többletjövedelmének egy részéről mond le társadalmi célok érdekében. Alkalmazhatunk-e kettős mércét?

### Összefoglalás

Régóta foglalkoztat az a kérdés, hogy a tulajdonosi érdekek és a többi érintett csoport érdekei hogyan viszonyulnak egymáshoz, avagy elméleti oldalról közelítve a tulajdonosi érték-elmélet és az érintett elmélet egymásnak alternatívái vagy kiegészítői. A Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói között végzett felmérés eredményei megerősítették két korábbi állítást, miszerint a tulajdonosiérték-teremtés melletti elkötelezettség és a felelős vállalati magatartás között nem áll fenn ellentétes viszony, ugyanakkor a tulajdonosiérték-szemlélet társadalmi hatása nagymértékben függ a vállalatok gazdasági, társadalmi, jogi környezetétől. Mind az amerikai vállalatvezetők, mind az egyetemi hallgatók válaszai azt mutatták, hogy a törvényeknek meghatározó szerepük van a tulajdonosi érték és a társadalmi/környezeti érték közötti választás során. A legtöbb esetben ez jelentette a kapaszkodási pontot, a hivatkozási alapot etikai dilemma esetén. Ugyanakkor nem feledkezhetünk meg arról, hogy a jogszabályokhoz való viszonyulás, a törvény betartása háttérben mindig ott áll egy morális értékrend. A jogkövető magatartás önmagában nem magyarázható a szankcióktól való félelemmel. A megfelelő törvényi szabályozás tehát egyrészt elősegíti az etikus viselkedést, a hatékony piaci működés hozzájárul a társadalmi jóléthez; másfelől az erős jogi kötöttségeknek visszatartó hatása is lehet. A vállalatvezetőket egyértelműen a kockázatkerülő magatartás jellemezte; amikor a jogszabályoknak, törvényeknek való megfelelés és a morális értékrend ellentmondásba került, akkor a törvények betartásának adtak prioritást, háttérbe szorítva akár személyes értékrendjüket is. Az amerikai felmérés azt mutatta, hogy nyílt részvénytársaság esetén a tulajdonosi érdekek dominanciát élveznek a társadalmi/környezeti célokkal szemben, amelyet a jogi kötöttségekkel magyaráztak. Az egyetemi hallgatók többsége nem érzékeltette ezt a jogi kötöttséget, az ő döntéseiket még nagymértékben befolyásolta személyes értékrendjük. Jacob M. Rose (2007) pesszimistán ítélte meg az etikai képzés hatását a vállalatvezetői döntésekre. Ezzel kapcsolatban azt kell kiemelni, hogy nem elegendő a társadalmi/környezeti értékek fontosságára ráébreszteni a döntéshozókat, hanem olyan jogi, gazdasági, társadalmi környezetet kell teremteni, amely támogatja a morális értékekre alapozott döntéseket.

## Lábjegyzet

1 Cramer-féle asszociációs együttható értéke 0 és 1 határok között mozog, 0 értéket akkor veszi fel, ha a két ismérv független egymástól és az 1 értéket akkor, ha függvényszerű kapcsolat áll fenn.

## Felhasznált irodalom

*Agrawal, R. és szerzőtársai* (1996): Why the US leads and why it matters. The McKinsey Quarterly 1996, Number 3. p. 39–55.

*Black, A. – Wright, P. – Bachman, J.E. – Davies, J.* (1999): Shareholder value. Az értékközpontú vállalatirányítás. KJK, Budapest

*Bughin, J. – Copeland, T.E.* (1997): The virtuous cycle of shareholder value creation. The McKinsey Quarterly 1997, Number 2. p. 157–167.

*Copeland, T. – Koller, T. – Murrin, J.* (1999): Vállalatértékelés. Panem, Budapest

*Donaldson, T. – Preston, L.E.* (1995): A vállalat érintettelmélete: fogalmak, érvek és következtetések. in: Vállalatelméleti szöveggyűjtemény. Szerkeztette: Chikán Attila, Aula, Budapest, p. 105–128.

*Friedman, M.* (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, September 13

*Jensen M.C.* (2000): Értékmaximalizálás, érintettelmélet és a vállalati célfüggvény. In: Jensen M. C. (2008): Tulajdonosok és menedzserek. A vállalatirányítás természete. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest, p. 41–68.

*Kazainé Ónodi A.* (2008): Az értékközpontú vállalatvezetést szolgáló teljesítménymérési rendszer. PhD-értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola (<http://phd.lib.uni-corvinus.hu/397/>)

*Kazainé Ónodi A.* (2009): A tulajdonosi értékteremtés melletti elkötelezettség Magyarországon és ennek hatása a pénzügyi teljesítményre. Vezetéstudomány, 9. szám, p. 17–28.

*Ónodi A.* (2004): Kell-e választani? Tulajdonosiértékelmélet, érintett elmélet. Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. szám, p. 60–72.

*Rappaport, A.* (2002): A tulajdonosi érték – Útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek. Alinea Kiadó, Budapest

*Rose, J.M.* (2007): Corporate Directors and Social Responsibility: Ethics versus Shareholder Value. Journal of Business Ethics 2007. 73. p. 319–331

*Szántó R.* (2010): A tisztességes piaci magatartás kockázatai. Vezetéstudomány, XLI. évf. 7–8. sz. 51–59. o.

*Zsolnai L.* (1998): A felelős gazdasági döntéshozatal modellje. Közgazdasági Szemle, február, p. 154–162.