

BARTÓK István

VÁLLALATKORMÁNYZÁS MAGYAR VÁLLALATI SZEMMEL

A tanulmány a vállalatkezelés magyarországi helyzetének feltárására tesz kísérletet néhány, a kérdéskör szempontjából különösen fontosnak ítélt tényező kapcsán. Az elemzés a részvénytársasági formában működő vállalatokra koncentrál, mivel ezen jogi forma esetében kap megkülönböztetett jelentőséget a testületi vezetés, amely formának kiemelkedően nagy a gazdasági súlya. A felmérésben szereplő vállalatok túlnyomó többségénél tapasztalható volt a testületi vezetés komoly szerepe, ugyanakkor az is, hogy nem terjedtek még el a Nyugat-Európában és Észak-Amerikában már szokásosnak mondható új testületvezetési és -szervezési eljárások.

A gyarapodó számú kézikönyvek és ajánlások, valamint a téma gyors ütemben bővülő szakirodalmi egyaránt bizonyítják, hogy a vállalatkezelés kérdéseivel kapcsolatos érdeklődés növekvőben van. Különösen nagy aktivitás tapasztalható 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 vállalatkezelés alapproblémáját az a kérdés jelenti, hogy milyen módon lehet elkerülni vagy legalábbis mérsékelni annak a kockázatát, 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 sajátosságait: az opportunizmus és a korlátozott racionalitás, valamint a gazdasági tevékenységbe bevont egyes eszközök relációs-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 vállalatkezelés 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. Kitérve 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 témával (Török 1995, 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 szerény kísérletet jelent a magyar helyzet feltárása néhány vonatkozásban.

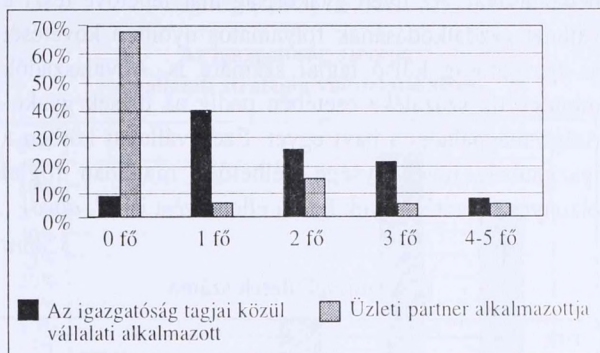
Kutatásunk alapjait a Chikán Attila vezetésével folytatott „Versenyben a világgal” című kutatási program 1996. évi, majd 1999. évi kérdőíves felmérése biztosította. Megállapításainkat kérdőíves felmérésünkben a testületi vezetésre vonatkozó kérdéseinkre választ adó 97, részvénytársasági formában működő, átlagosan nagyjából 1800 főt foglalkoztató és hozzávetőlegesen 17 milliárd forint árbevétellel rendelkező vállalat válaszaira alapozzuk.

Az igazgatóság létszáma és összetétele

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 követését tartják szem előtt, és nem élnek a testületek aktív működtetésével elérhető előnyökkel.

Az igazgatóság tagjai közül átlagosan kettő vállalati alkalmazott. Tehát ha az átlagot nézzük, akkor azt tapasztaljuk, hogy az igazgatósági tagok többsége a vállalaton kívülről érkezik: a helyeken nagyjából 60–40%-os arányban osztoznak a külsők és a belsők. A válaszolók közel egyharmada esetében a külső tagok között megtalálhatók valamely üzleti partner alkalmazottjai 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. (1. ábra)

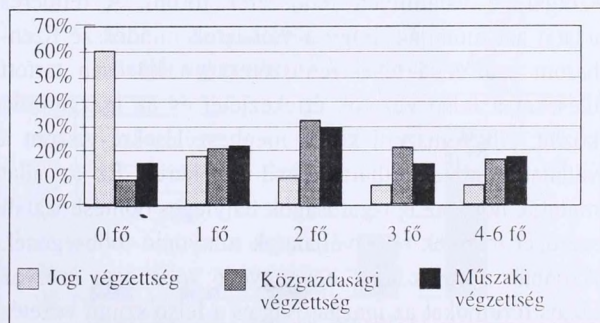
Alkalmazottak az igazgatóságban



Az igazgatók szakmai képzettségét tekintve úgy tűnik, hogy a közgazdasági és műszaki képzettség szerepe meghatározó. Az átlagos öt 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. (2. ábra)

2. ábra

Az igazgatóság tagjainak végzettsége



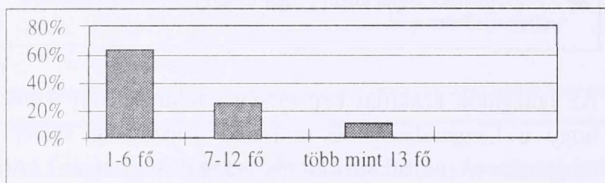
Az igazgatósági ülések gyakorisága

Az igazgatóságok nagyjából hatvan százaléka évente mindössze hat vagy annál kevesebb hivatalos ülést tart. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy sok vállalatnál a testületek meglehetősen távolságból követik 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 foglal bizonyos operatív ügyek feletti ellenőrzést is. (3. ábra)

3. ábra

Igazgatósági ülések száma



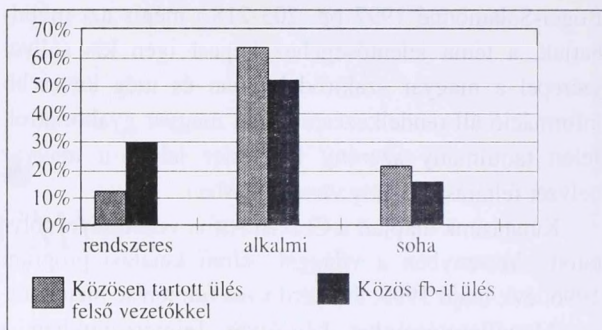
Az igazgatóság kapcsolata más döntéshozó testületekkel

A magyar gyakorlatban elválík 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. Másként fogalmazva 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. (4. ábra)

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 őrökdő felügyelő bizottságok véleményének az ismerete is. A két vezető testület között már rendszeresebbnek tűnik a kapcsolat, mint a felső-vezetői testületekkel ápolat kapcsolatok esetében. A vállalatok több mint harminc százalékánál rendszeres gyakorlat az igazgatóság és a felügyelő bizottság közös

4. ábra

Közös fórumok gyakorisága



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. Másrészt, a válaszadók több mint felénél 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 tájékozódjék egymás munkájáról.

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 vitelért felelős elsőszámú vezető, aki alá rendelik a vállalat egészének irányítását, legalábbis a számszerűen a döntések 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. 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 szempont-

jából különösen fontosak és meghatározóak az igazgatósággal vagy a közvetlenül a tulajdonosokkal foglalkozó kérdések. 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.

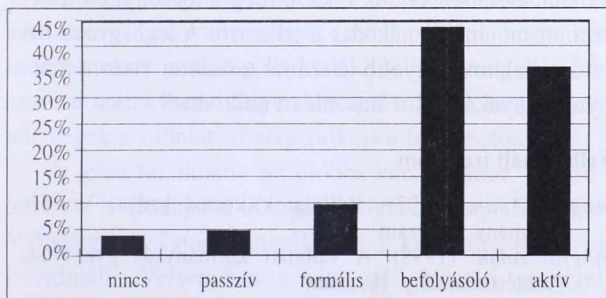
A vállalati stratégia a vállalati siker és eredményesség szempontjából kétség kívül nagy jelentőségű terület. Arra voltunk kíváncsiak, hogy az igazgatóságok milyen szerepet töltenek be a stratégia kialakításának és változtatásának területén. A válaszadók 37 százalékánál az igazgatóság aktívan részt vesz a stratégia előkészítésében, kialakításában. További 44 százalék esetében pedig befolyásolja a kialakítás folyamatát. Az igazgatóságok több mint egy tizede viszont csak formálisan foglalkozik stratégiai kérdésekkel, míg nyolc százalékuk semmilyen érdemleges szerepet nem tölt be ezen a kiemelt területen. (5. ábra)

A vállalati stratégia kialakításával természetesen nem zárulnak le a stratégiával kapcsolatos teendők.

A vállalatok jelentős részénél időről-időre felmerül a kitűzött stratégiai célok korrigálásának, átalakításának

5. ábra

Az igazgatóság szerepe a vállalati stratégia kialakításában



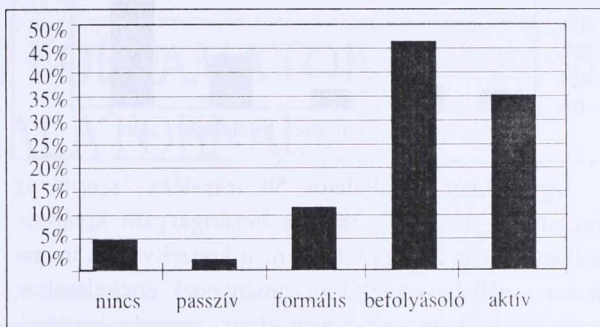
igénye és ez legalább annyira fontos, mint maga a stratégia meghatározása. Az igazgatóságoknak a stratégia változtatásának folyamatában betöltött szerepköre nagyon hasonló a kialakítás során elfoglalthoz. A vállalatok túlnyomó többségénél az igazgatóság aktívan részt vesz a stratégia változtatásában is. (6. ábra)

Minden független testület esetében értelemszerű elvárás, hogy saját munkájával kapcsolatban önállóan hozhassa meg a döntéseit. Annál meglepőbb és különösen

formális működésre utal, ha egy igazgatóság nem foglalkozik érdemben saját ügyrendjének kialakításával. Mind-

6. ábra

Az igazgatóság szerepe a vállalati stratégia változtatásában

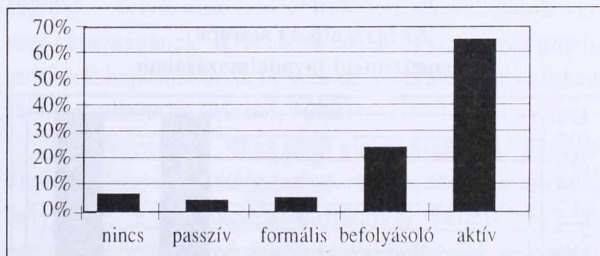


azonáltal akadtak olyan vállalatok is, melyek válaszukban azt állították, hogy igazgatóságuk ezzel a kérdéssel nem foglalkozik. A válaszadók majd kilencven százaléka viszont a várakozásoknak megfelelően az ügyrend vonatkozásában aktív igazgatósági magatartásról számolt be. (7. ábra)

Kevésbé rózsás a kép 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.

7. ábra

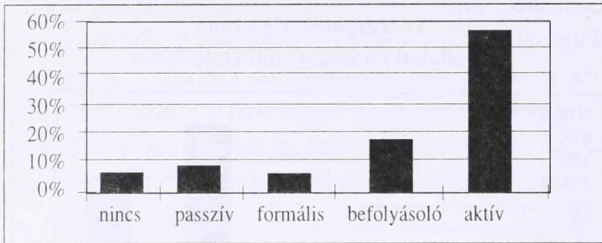
Az igazgatóság szerepe saját ügyrendjének kialakításában



Jelentősen megnő viszont az igazgatóságok aktivitása az első számú vezető teljesítményének díjazásával kapcsolatos kérdésekben. A vezérigazgató motiválásának és ennek folyamányaként javadalmazásának kérdése vitathatatlanul fontos a vállalat sikere szempontjából, és ezt a kérdést általában célszerű is az igazgatóság hatáskörébe utalni a megfelelő előkészítés végett. Ez a vállalatok háromnegyedénél így is történik. Viszont az igazgatóságok egynegyede érdemben nem foglalkozik ezzel a kérdéssel. (8. ábra)

8. ábra

Az igazgatóság szerepe a vezérigazgató javadalmazásában



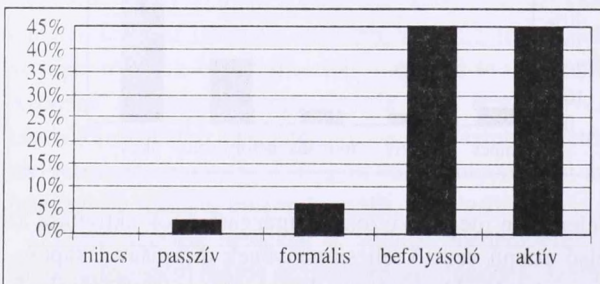
Ugyanakkor a vállalatok 58 százaléka szerint az igazgatóság nem vesz részt a vezérigazgató kiválasztásában, vagyis ha úgy tetszik nem konzekvens a magatartása a vállalatvezetés teljesítményének értékelésekor, vagy a gyakorlatban nincs szabadsága személyi kérdések egy részében a döntések meghozatalára.

Nagyon hasonló képet kapunk, ha az igazgatóságnak a menedzsment teljesítményének értékelése kapcsán tanúsított magatartását vizsgáljuk. A válaszadók 55 százaléka szerint ezen a területen nem játszik komoly szerepet az igazgatóság. Miközben a menedzsment javadalmazásának megállapítása területén mindössze a vállalatok egytizedénél formális a szerepe. (9. ábra)

Végül az utolsó vizsgált döntési területet a nagyobb jelentőségű gazdálkodási kérdésekben mutatott döntéshozatali minta jelentette. Az itt kibontakozó kép szintén nagyon hasonlít ahhoz, amit a menedzsment teljesítményének értékeléséről, ill. a vezérigazgató utánpótlásának kérdéseiről kaptunk. Az igazgatóságok 46 százaléka

9. ábra

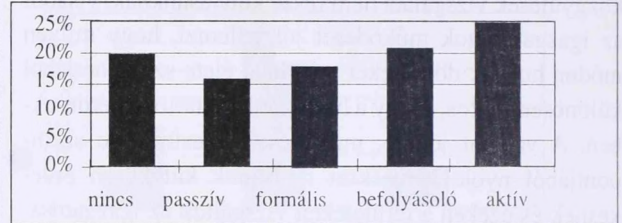
Az igazgatóság szerepe a menedzsment javadalmazásában



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. (10. ábra)

10. ábra

Az igazgatóság szerepe nagyobb jelentőségű gazdálkodási kérdésekben



Munkamegosztás az igazgatóságon belül

Az igazgatóság tevékenységének egyik jellemzője, hogy kialakít-e valamiféle munkamegosztást tagjai között. Nagyobb létszámú testületeknél a munkamegosztás szervezeti megoldását bizottságok létrehozása jelentheti. Felmérésünk szerint a vállalatok több, mint egytizede alkalmazza a munkamegosztás ezen formáját. A bizottságok tevékenységét tekintve ugyanakkor már jóval kevésbé biztató a kép, amit kapunk. A létrehozott bizottságok nagyrészt jelölő bizottságok, míg valamely vállalati tevékenységgel kapcsolatos rendszeresen működő bizottságot csak szórványosan találhatunk.

Ha a kutatás eredményeit röviden össze kívánjuk foglalni, akkor azt mondhatjuk, hogy a vizsgált vállalati körben nem terjedt még el túlzottan széles körben az a fejlettebb gazdaságokat egyre inkább jellemző gyakorlat, hogy az igazgatóságokat a vállalati tevékenység stratégiai és fontosabb üzletpolitikai kérdéseivel kapcsolatos aktív döntési fórumokként egyre közvetlenebbül bevonják a vállalat életébe. Nálunk inkább még a törvényi előírások szerinti minimális működés a jellemző. A legnagyobb méretű vállalatok nagyobb létszámú testületei viszont már a nyugati gyakorlathoz hasonlóan működnek itthon is.

Felhasznált irodalom

- Angyal Ádám (1997): Vállalatok kormányzása. Vezetéstudomány. 12. szám
- Angyal Ádám (1998): A vállalati kormányzás gyakorlata. Vezetéstudomány. 10. szám
- Bartók István (1996): Intézményi átalakulás? Vezetéstudomány. 4. szám
- Bógel György-Salamonné Huszty Anna (1997): Vállalatvezetés felsőfokon. Kossuth Kiadó. Budapest. pp. 203-218.
- Demsetz, H. (1988): Ownership, control, and the firm, Basil Blackwell, Oxford
- Fama, E.F.-Jensen, M.C. (1983): Separation of ownership and control, Journal of Law and Economics, Vol. XXVI, June
- Török Ádám (1995): Corporate governance in the transition – the case of Hungary. Discussion papers no.35. Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences. Budapest
- Williamson, O.E. (1985): The economic institutions of capitalism, Free Press, London