

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

Bartók István:

# A VÁLLALATKORMÁNYZÁSI HELYZETKÉP AZ EU CSATLAKOZÁS IDEJÉN

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006  
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL  
CÍMŰ KUTATÁS

19. sz.  
műhelytanulmány

---

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT  
[http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesseg\\_main.html](http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesseg_main.html)

[www.competitiveness.hu](http://www.competitiveness.hu)  
[versenykepesseg@uni-corvinus.hu](mailto:versenykepesseg@uni-corvinus.hu)  
T: 482 5903 Fax: 482 5859

**Bartók István: A vállalkormányzási helyzetkép az EU csatlakozás idején című tanulmánya a  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK CÍMŰ MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT**

**19. számú kötete.**

**2005. november**

**A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával  
felhasználható és hivatkozható.**

## TARTALOM

<b>1.</b>	<b>BEVEZETÉS .....</b>	<b>8</b>
<b>2.</b>	<b>A MINTA JELLEMZŐI.....</b>	<b>9</b>
2.1	A LÉTSZÁM .....	9
2.2	AZ ESZKÖZÉRTÉK .....	9
2.3	A 2003. ÉVI NETTÓ ÁRBEVÉTEL .....	10
2.4	A TULAJDONOSI HÁTTÉR.....	10
2.5	A KÜLKERESKEDELEMBEN VALÓ RÉSZVÉTEL .....	13
<b>3.</b>	<b>A RÉSZVÉNYTÁRSASÁGOK KÜLSŐ KÖRNYEZETE.....</b>	<b>13</b>
3.1	A KÜLSŐ KÖRNYEZET BIZONYTALANSÁGOT OKOZÓ TÉNYEZŐI.....	13
3.2	A KÖRNYEZETI VÁLTOZÁSOK KEZELÉSE .....	15
3.3	A KÖRNYEZET HATÁSA AZ EREDMÉNYRE .....	16
<b>4.</b>	<b>A TÁRSASÁGOK CÉLJAI ÉS A STRATÉGIA.....</b>	<b>19</b>
4.1	A STRATÉGIAALKOTÁS MÓDJA .....	19
4.2	A KÖVETETT STRATÉGIA.....	20
4.3	A STRATÉGIAALKOTÓK.....	22
4.4	A BELSŐ ÉRINTETTEK ELVÁRÁSAI.....	22
<b>5.</b>	<b>A RÉSZVÉNYTÁRSASÁGOK IGAZGATÓSÁGAINAK MŰKÖDÉSE .....</b>	<b>25</b>
5.1	AZ IGAZGATÓSÁGOK LÉTSZÁMA.....	25
5.2	AZ IGAZGATÓSÁGOK FÜGGETLENSÉGE.....	27
5.3	AZ IGAZGATÓSÁG SZAKMAI KÉPZETTSÉG SZERINTI ÖSSZETÉTELE .....	28
5.4	AZ IGAZGATÓSÁG ÜLÉSEINEK SZÁMA, FORMÁJA ÉS A BELSŐ MUNKAMEGOSZTÁS .....	28
5.5	AZ IGAZGATÓSÁG FELADATAI .....	32
5.5.1	<i>Az igazgatóság szerepe a stratégiai menedzsment területén .....</i>	<i>32</i>
5.5.2	<i>Az igazgatóság szerepe a menedzserek kiválasztásában és értékelésében .....</i>	<i>35</i>
5.5.3	<i>A vállalatkormányzási szabályok .....</i>	<i>38</i>
<b>6.</b>	<b>IRODALOM:.....</b>	<b>39</b>

## TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. SZ. TÁBLÁZAT: A RÉSZVÉNYTÁRSASÁGOK MEGOSZLÁSA LÉTSZÁM SZERINT .....	9
2. SZ. TÁBLÁZAT: A RÉSZVÉNYTÁRSASÁGOK MEGOSZLÁSA AZ ESZKÖZÉRTÉK SZERINT.....	9
3. SZ. TÁBLÁZAT: A RÉSZVÉNYTÁRSASÁGOK MEGOSZLÁSA AZ ÁRBEVÉTEL SZERINT.....	10
4. SZ. TÁBLÁZAT: A TULAJDONOSI RÉSZARÁNY A VÁLASZADÓK SZÁZALÉKÁBAN.....	11
5. SZ. TÁBLÁZAT: TULAJDONOSOK JELENLÉTE A VÁLASZADÓK SZÁZALÉKÁBAN .....	11
6. SZ. TÁBLÁZAT: TÖBBSÉGI TULAJDONOSOK MEGOSZLÁSA .....	12
7. SZ. TÁBLÁZAT: A KÜLKERESKEDELMI TEVÉKENYSÉG INTENZITÁSA.....	13
8. SZ. TÁBLÁZAT: A KÖRNYEZETI BIZONYTALANSÁG FORRÁSAI .....	14
9. SZ. TÁBLÁZAT: A KÖRNYEZETI KIHÍVÁSOKRA ADOTT VÁLASZ.....	16
10. SZ. TÁBLÁZAT: AZ EU CSATLAKOZÁS HATÁSA A VÁLLALATOK PÉNZÜGYI, PIACI HELYZETÉRE .....	18
11. SZ. TÁBLÁZAT: A FOGYASZTÓK MINÉL JOBB KISZOLGÁLÁSÁNAK FONTOSSÁGA.....	19
12. SZ. TÁBLÁZAT: A PROFITMAXIMÁLÁSI CÉL FONTOSSÁGA.....	19
13. SZ. TÁBLÁZAT: A STRATÉGIAI IDŐHORIZONT .....	20
14. SZ. TÁBLÁZAT: A KÖVETETT STRATÉGIÁK.....	20
15. SZ. TÁBLÁZAT: A 2000-2003 KÖZÖTTI ÉVEKRE JELLEMZŐ STRATÉGIÁK MEGOSZLÁSA .....	21
16. SZ. TÁBLÁZAT: A STRATÉGIAALKOTÁSI FOLYAMAT RÉSZTVEVŐI.....	22
17. SZ. TÁBLÁZAT: A TULAJDONOSI KAPCSOLATOK SZOROSSÁGA .....	23
18. SZ. TÁBLÁZAT: A TULAJDONOSI HOZAMELVÁRÁSOK .....	23
19. SZ. TÁBLÁZAT: A TULAJDONOSOK BIZTONSÁGOT ÉS STABILITÁST VÁRNAK EL .....	24
20. SZ. TÁBLÁZAT: A TULAJDONOSOK FELADATA A MŰKÖDÉSI FORRÁSOK BIZTOSÍTÁSA .....	24
21. SZ. TÁBLÁZAT: A TULAJDONOSOK FELADATA ELSŐSORBAN A TÁMOGATÁS.....	24
22. SZ. TÁBLÁZAT: AZ IGAZGATÓSÁGI BIZOTTSÁGOK .....	31

## ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. SZ. ÁBRA: A VÁLLALAT EREDMÉNYES MŰKÖDÉSE SZEMPONTJÁBÓL FONTOS TÉNYEZŐK .....	17
2. SZ. ÁBRA: A STRATÉGIAI VÁLASZTÁSOK HÁLÓJA .....	21
3. SZ. ÁBRA: AZ IGAZGATÓSÁG LÉTSZÁMA AZ ALAPSZABÁLY SZERINT, % .....	27
4. SZ. ÁBRA: AZ IGAZGATÓSÁG ÉVES ÜLÉSEINEK SZÁMA, % .....	29
5. SZ. ÁBRA: AZ IGAZGATÓSÁG ÉS A VEZETŐI ÉRTEKEZLET KÖZÖS ÜLÉSEI .....	30
6. SZ. ÁBRA: AZ IGAZGATÓSÁG ÉS A FELÜGYELŐ BIZOTTSÁG KÖZÖS ÜLÉSEI .....	31
7. SZ. ÁBRA: AZ IGAZGATÓSÁG SZEREPE A VÁLLALATI STRATÉGIA KIALAKÍTÁSÁBAN.....	33
8. SZ. ÁBRA: AZ IGAZGATÓSÁG SZEREPE A STRATÉGIA VÁLTOZTATÁSÁBAN.....	34
9. SZ. ÁBRA: AZ IGAZGATÓSÁG SZEREPE AZ EGYEDI STRATÉGIAI DÖNTÉSEKBEN.....	34
10. ÁBRA: AZ IGAZGATÓSÁG SZEREPE A FELSŐ SZINTŰ MENEDZSMENT TELJESÍTMÉNYÉNEK ÉRTÉKELÉSÉBEN.....	36
11. SZ. ÁBRA: AZ IGAZGATÓSÁG SZEREPE A FELSŐ SZINTŰ MENEDZSMENT JAVADALMAZÁSÁBAN .....	36
12. SZ. ÁBRA: AZ IGAZGATÓSÁG SZEREPE A VEZÉRIGAZGATÓ JAVADALMAZÁSÁBAN .....	37
13. SZ. ÁBRA: AZ IGAZGATÓSÁG SZEREPE A VEZÉRIGAZGATÓ UTÁNPÓTLÁSÁNAK TERVEZÉSÉBEN.....	37
14. SZ. ÁBRA: AZ IGAZGATÓSÁG SZEREPE SAJÁT TELJESÍTMÉNYÉNEK ÉRTÉKELÉSÉBEN .....	38
15. SZ. ÁBRA: AZ IGAZGATÓSÁG SZEREPE ÜGYRENDJÉNEK KIALAKÍTÁSÁBAN .....	39

## Összefoglalás

Vizsgálatunk meglehetősen nagy mintán, sok szempont figyelembe vételével kísérelte meg feltárni a Magyarországon működő részvénytársaságok vállalatkezelési tevékenységének főbb jellemzőit. Megállapítottuk, hogy a részvénytársaságok tulajdonosi háttere összetett; sokféle tulajdonos van jelen és ennek megfelelően sokféle tulajdonosi elvárással és magatartással találkozhatnak a részvénytársaságok vezetői. A társaságok erős piaci verseny környezetben működnek egy viszonylag fejlett piacgazdaságban. Az Európai Unióhoz történő csatlakozást a részvénytársaságok alapvetően pozitív fejleménynek tartják, bár sok területen a verseny növekedésével számolnak a csatlakozás következményeként. A piaci versenyt kezelő stratégiák elemzése arra az eredményre vezetett, hogy a részvénytársaságok aktívabb magatartással próbálnak reagálni az erősödő versenyre a korábbi években tapasztaltakhoz képest.

A részvénytársaságok vállalatkezelési gyakorlata szempontjából legfontosabb intézmény: az igazgatóság működésének és jellemzőinek vizsgálata alapján összességében pozitív kép alakult ki a magyar vállalatkezelés minőségéről. A testületek összetétele mind létszámuk, mind pedig az igazgatók szakmai háttere tekintetében általában megfelel a nemzetközi normáknak. Az ülések száma alapján arra következtethetünk, hogy a végzett munka mennyiségileg megfelel az elvárásoknak. Az igazgatóságok törekszenek arra, hogy döntéseikhez rendelkezésre álljanak a szükséges információk, és a vállalatok menedzserei támogatják ebbéli törekvésük megvalósítását. Az igazgatóságok tevékenysége szerteágazó. Betöltik szerepüket a stratégiai menedzsment területén csakúgy, mint személyzeti funkciójukban. Rendszeresen értékelik tevékenységük eredményeit és foglalkoznak a vállalatkezelés szabályozásával.

## **Hungarian corporate governance report at the time of EU Accession**

### **Abstract**

We have explored the main characteristics of the Hungarian joint stock companies in the field of corporate governance on a relatively large sample. We have found high complexity in terms of ownership: the background and characteristics of owners is varied, therefore the senior managers face varying expectations and see diverse forms of behaviour concerning their owners. The companies operate in a relatively well developed market economy, which is characterised by strong competition. The accession of Hungary to the European Union is considered to be a fundamentally positive development by the joint stock companies, although they expect strengthening competition as a consequence. The analysis of the market strategies found that the joint stock companies try to react more actively for the stronger competition compared to the previous years.

We see an overall positive picture considering the quality of the corporate governance practice of Hungarian joint stock companies based on the findings on the operation of the examined boards of directors. The composition of the boards meets the requirements of the internationally acknowledged norms concerning the size of the board and the skills of the directors. Based on the number of board meetings we may conclude that the effectiveness of the board work satisfies the expectations. The boards try to receive satisfactory information to their decisions and senior managers try to inform directors. The boards deal with a wide array of strategic issues. They play an important role in setting strategic directions, as well as, selecting key executives. The boards evaluate their performance and their corporate governance practice regularly.

# 1. Bevezetés

Kutatásunk során arra voltunk kíváncsiak, milyen eszközöket alkalmaznak a megkérdezett magyar vállalatok a vállalatkezelés területén az Európai Unióhoz való csatlakozást közvetlenül megelőző időszakban. A helyzet feltárása érdekében a Versenyképesség kutatás részeként, a vállalatok első számú vezetőit megcélzó kérdőív keretén belül a kérdések egy csoportja a vállalatkezelés jogi és szervezeti kereteit jelentő igazgatóságok és felügyelő bizottságok tevékenységének jellemzőire kérdeztünk rá. A vállalatkezelési problematika jellemzője, hogy a részvénytársaságok működéséhez kapcsolódik, vagyis a Versenyképesség kutatásban résztvevő vállalatok részvénytársasági formában működő szegmensét érinti. Ez a 2004. évi felmérésben 129 részvénytársaságot jelentett. A társaságok megkérdezése 2004. márciusa és júniusa között zajlott kérdezőbiztosok bevonásával. A kérdések a folytatott vállalatkezelési gyakorlatra vonatkoznak és megválaszolásukra az Európai Unióhoz csatlakozás hónapjaiban került sor ezért jogosan gondoljuk, hogy megállapításaink a csatlakozást közvetlenül megelőző periódusról készült pillanatképként foghatók fel. A csatlakozás történelmi és gazdaságtörténelmi jelentősége miatt a körülmények rögzítését különösen fontosnak tartjuk a Versenyképesség kutatás egészében és annak egy részterületén is. A csatlakozás aktusához a vállalatkezelés területén nem kötődött szabályozás módosulás, így természetesen nem tettünk fel erre vonatkozó kérdéseket sem.

A tanulmányban először a vizsgált minta jellemzőit mutatjuk be, tekintettel arra, hogy az eltér a Versenyképességi kutatás mintájától, annak részmintája. A kutatás eredményeit a kontingencia elmélet felfogásában: a környezet, a stratégia és a működés logikai sorrendjét követve dolgozza fel a tanulmány. A minta leírását követően a vállalatok és külső környezetük viszonyát elemezzük a vállalatkezelés szempontjából fontos területeken. A következő fejezet a részvénytársaságok stratégiai menedzsment gyakorlatát vizsgálja, mivel ez a tevékenységi terület a vállalatkezelési feladatok egyik kulcsterülete. Ezt követően pedig vizsgáljuk a vállalatkezelés működési jellemzőit.



## 2. A minta jellemzői

A vállalatkormányzási elemzés mintája a Versenyképesség kutatás 2004-ben létrehozott mintájában szereplő részvénytársasági formában működő vállalatokat tartalmazza, melyek száma 129. A minta jellemzőinek leírása a vállalat első számú vezetőjének szóló kérdőív kérdésein alapszik, melyek tartalmazták a vállalatok alapvető jellemzőit.

### 2.1 A létszám

Az első kérdés a vállalat 2003. évi átlagos állományi létszámára vonatkozott. Az átlagos állományi létszám a minta részvénytársaságai esetében 1300 fő. A létszámok megoszlása a vállalatok mérete szerint a következő:

*1. sz. táblázat: A részvénytársaságok megoszlása létszám szerint*

Kisvállalat, 1 - 49 fő között	2%
Középvállalat, 50 - 249 fő között	36%
Nagyvállalat, 250 fő felett	62%

Tehát a mintában szereplő részvénytársaságok jellemzően a létszám alapján a nagyvállalati kategóriába tartoznak, ami megfelel a jogi formával kapcsolatos várakozásainknak.

### 2.2 Az eszközérték

A részvénytársaságok átlagos eszközértéke 28,95 milliárd Ft a 2003. december 31-i állapotok szerint. Az eszközérték megoszlása a vállalatok mérete szerint a következő:

*2. sz. táblázat: A részvénytársaságok megoszlása az eszközérték szerint*

Kisvállalat, 500 millió Ft alatt	25%
Középvállalat, 500 millió Ft és 2,7 milliárd Ft között	32%
Nagyvállalat, 2,7 milliárd Ft felett	43%

Az eszközérték alapján mért méretmegoszlásban a részvénytársaságok több, mint fele a kis- és középvállalati kategóriába tartozik. Ugyanakkor 43%-uk e jellemző szerint is a nagyvállalatok közé sorolható.

### 2.3 A 2003. évi nettó árbevétel

A részvénytársaságok árbevétele átlagosan 40 milliárd Ft volt 2003-ban. Az árbevétel megoszlása a következő módon oszlott meg a vállalatok mérete szerint:

3. sz. táblázat: A részvénytársaságok megoszlása az árbevétel szerint

Kisvállalat, 700 millió Ft/év alatt	24%
Középvállalat, 700 millió Ft/év és 4 milliárd Ft/év között	37%
Nagyvállalat, 4 milliárd Ft/év felett	39%

A részvénytársaságok 61%-a tartozik az árbevétel alapján a kis- és középvállalati kategóriába. 39%-uk pedig nagyvállalat e tényező figyelembe vételével.

A mintában szereplő részvénytársaságok tehát a kis- és középvállalatok méretére vonatkozó feltételek alapján túlnyomó többségükben a nagyvállalati kategóriába sorolhatók. Az egyes feltételek részletesebb vizsgálata alapján láthatjuk, hogy a nagyvállalati besorolásnak való megfelelés a létszámok alakulásának eredményeként áll elő, míg az eszközték és az árbevétel alapján mérve a mintában szereplő vállalatok többsége kis- vagy középvállalat volna.

### 2.4 A tulajdonosi háttér

Kíváncsiak voltunk arra, hogy a részvénytársaságoknak volt-e állami státuszú jogelődje. A válaszadók 26%-a nem rendelkezett korábban ilyen jogelőddel, de 74%-uk korábban állami vállalként működött, ami azt is jelenti, hogy a minta részvénytársaságai legalább évtizedes múlttal rendelkeznek. A társaságok hozzátétőlegesen egyötöde már a II. világháborút megelőzően is jelen volt a magyar gazdaságban, míg negyedük a rendszerváltást követően jött létre.

A következő kérdésünk arra vonatkozott, hogy van-e olyan tulajdonos, akinek a tulajdonosi részaránya dominánsnak minősíthető. A válaszok a következő arányban oszlottak meg:

4. sz. táblázat: A tulajdonosi részarány a válaszadók százalékában

Van-e olyan tulajdonos, akinek a tulajdonosi részaránya 75% vagy e feletti	49%
Van-e olyan tulajdonos, akinek a tulajdonosi részaránya 50% felett van, de 75%-nál kevesebb	23%
Van-e olyan tulajdonos, akinek a tulajdonosi részaránya 25% felett van, de 50%-nál kevesebb	24%
Van-e olyan tulajdonos, aki 25%-nál kisebb részaránnyal domináns tulajdonos	9%
Nincs domináns tulajdonos	4%

A válaszok alapján levonhatjuk a következtetést, hogy részvénytársaságainkban szinte kivétel nélkül jelen van egy meghatározó tulajdonos.

Ha a tulajdonosok összetételét vizsgáljuk, akkor a következő képet láthatjuk:

5. sz. táblázat: Tulajdonosok jelenléte a válaszadók százalékában

magyar állam	22%
állami többségi tulajdonú (50%+1 szavazat) hazai vállalat	5%
önkormányzat	29%
külföldi pénzügyi tulajdonos	14%
külföldi szakmai tulajdonos	19%
belföldi pénzügyi tulajdonos	14%
belföldi, vállalaton kívüli magánszemély és magántulajdonú vállalat	29%
vállalaton belüli magánszemély	34%
MRP	8%
menedzsment	23%
egyéb	22%

A tulajdonosok körében a legelterjedtebb szereplő a vállalaton belüli magánszemély. Ezt szorosan követi a belföldi, vállalaton kívüli magánszemély és magántulajdonú vállalat és az önkormányzat. Utánuk következnek a menedzsment, a magyar állam és az egyéb kategóriába tartozó befektetők. Majd gyakoriságuk alapján szintén a részvénytársaságok széles körében jelenlévő szereplők a külföldi szakmai tulajdonosok.

A részvénytársaságok többségi tulajdonosainak összetételére vonatkozóan is tehetünk megállapításokat a kapott válaszok alapján.

6. sz. táblázat: Többségi tulajdonosok megoszlása

	gyakoriság (db)	megoszlás a válaszadók között	megoszlás a mintában
magyar állam (pl. ÁPV, KHVM)	13	12%	10%
állami többségi tulajdonú (50%+1 szavazat) hazai vállalat	4	4%	3%
önkormányzat	15	14%	12%
külföldi pénzügyi tulajdonos	5	5%	4%
külföldi szakmai tulajdonos	15	14%	12%
belföldi pénzügyi tulajdonos	5	5%	4%
belföldi, vállalaton kívüli magánszemély és magántulajdonú vállalat	18	17%	14%
vállalaton belüli magánszemély (a következő két kategória nélkül értendő)	12	11%	9%
MRP	3	3%	2%
menedzsmen	15	14%	12%

A többségi tulajdonosok a mintában szereplő részvénytársaságok esetében szinte kizárólag magyarok. Az állam, az állami vállalatok és az önkormányzatok a társaságok 25%-ában birtokolnak többséget. Külföldi többségű cég a társaságok 16%-a. A belföldi szakmai és pénzügyi befektetők a vállalatok 16%-ánál rendelkeznek többségi részesedéssel. Belföldi magánszemélyek vannak a tulajdonosok között túlsúlyban a társaságok közel negyedénél. A menedzseri többségi tulajdon 12% arányban van jelen, míg a többségi MRP tulajdonú vállalatok szinte alig jelennek meg.

A társaságok 16 százalékát érintette a privatizáció a rendszerváltást követően. A vállalatok 15 százaléka esetében pedig legalább egyszer tulajdonosváltás következett be. A tulajdonosváltások fő formáját a békés megállapodáson alapuló felvásárlás vagy összeolvadás jelentette. A mintába kilenc tőzsdei vállalat került, melyek közül nyolcnak a részvényei az „A” kategóriában, míg egynek a „B” kategóriában szerepelnek a BÉT-en. Ez azt jelenti, hogy a Budapesti Értéktőzsde „A” kategóriában jegyzett vállalatainak több, mint egy harmada szerepelt felmérésünkben. A részvénytársaságok egyharmada cégcsoportok tagvállalataként működik, egyötödük leányvállalatként; míg a vizsgálatban szereplő részvénytársaságok közel fele maga is rendelkezik leányvállalatokkal. A mintában jelen vannak holding és konszern központok, melyek a portfóliójukat jelentő vállaltcsoport irányítását végzik

## 2.5 A külkereskedelemben való részvétel

A vállalatok külkereskedelmi aktivitását az export és az import, valamint a bér munka árbevételben betöltött szerepe alapján vizsgáltuk. A részvénytársaságok 55%-a exportál, 38%-uk felhasznál importált összetevőket a működése során; míg 30%-uk kapcsolódik be a nemzetközi kereskedelembe bér munka végzésén keresztül.

7. sz. táblázat: A külkereskedelmi tevékenység intenzitása

Az export az árbevétel felét meghaladja	22%
Az import a beszerzés felét meghaladja	10%
A bér munka az árbevétel felét meghaladja	6%

A válaszok alapján megállapíthatjuk, hogy a külkereskedelem bár fontos a megkérdezettek számára, de működésük szempontjából meghatározónak mégsem tekinthető.

## 3. A részvénytársaságok külső környezete

### 3.1 A külső környezet bizonytalanságot okozó tényezői

Megkérdeztük a vállalatokat arról, hogy a vállalati működés feltételrendszerét képező környezet különböző területein bekövetkező változások a stratégiai döntéshozatal szempontjából milyen fokú bizonytalanság forrásai voltak három-négy évvel a vizsgálat, illetve milyen fokú bizonytalanság forrásai a megkérdezés időpontjában. A vállalatok az alábbi tizenegy tényezőtől választhattak:

- Külföldi értékesítési piaci környezet
- Belföldi értékesítési piaci környezet
- Tőke- és pénzügyi változások
- Külföldi szállítók
- Belföldi szállítók
- Műszaki-technikai fejlődés
- Jogi szabályozás

- Társadalmi változások
- Hazai politikai változások
- EU-csatlakozás miatti változások
- Egyéb (kérjük, nevezze meg):

Az egyes tényezők fontosságát ötfokú skálán értékelhették, úgy, hogy az érték növekedése az érzékelt bizonytalanság növekedését jelentette:

- 1=az adott terület nem forrása bizonytalanságnak  
 2=az adott terület csekély mértékben forrása bizonytalanságnak  
 3=az adott terület közepes mértékben forrása bizonytalanságnak  
 4=az adott terület nagy mértékben forrása bizonytalanságnak  
 5=az adott terület rendkívül nagy mértékben forrása bizonytalanságnak

A részvénytársaságok a környezeti bizonytalanság tényezőit a következő módon értékelték:

8. sz. táblázat: A környezeti bizonytalanság forrásai

Környezeti tényező	Bizonytalanság mértéke	
	a jelenben	és múltban
Külföldi értékesítési piaci környezet	2,80	2,46
Belföldi értékesítési piaci környezet	3,67	3,24
Tőke- és pénzpiaci változások	3,00	2,69
Külföldi szállítók	2,11	1,95
Belföldi szállítók	2,63	2,52
Műszaki-technikai fejlődés	2,91	2,63
Jogi szabályozás	3,44	3,01
Társadalmi változások	3,11	2,80
Hazai politikai változások	3,11	2,85
EU-csatlakozás miatti változások	3,31	2,23
Egyéb okok	4,22	3,26

Jól látható az, hogy a környezet bizonytalanságát a válaszadók átlagosnak érzékelik, amiből levonhatjuk a következtetést, miszerint a környezeti tényezők általában nem akadályozzák a vállalatok működését. Az eredményekből jó kivehető, hogy a bizonytalanság mértéke trendszerűen növekszik ahogy a múltból áttérünk a jelenbe. Ezen aligha lepődhetünk meg, hiszen többnyire fontosabbnak értékeljük a jelenben zajló eseményeket, mint a múlt történéseit. A bizonytalanság viszonylag intenzíven van jelen néhány vállalat életében, ahol a vállalat tevékenységét illető specifikus változások következnek be. Ezen vállalatok megnevezték az egyéb okok között, az őket zavaró tényezőt, melyek a haderőreformtól az árszabályozáson át a „brutálisnak” minősített termékár emelésig terjednek. Ezek minden bizonnyal komoly gondokat okoznak az érintetteknek, de alapjában nem befolyásolják a részvénytársaságokra vonatkozó összképet. A legfontosabb bizonytalanságot okozó tényező a

vállalatok életében a piac, mely a válaszadók tevékenységének orientációja következtében elsősorban a belföldi piacot jelenti. Második helyre került az értékelésben a jogszabályok változása következtében előálló bizonytalanság, amit az Európai Unióhoz történő csatlakozás követ a harmadik helyen.

### **3.2 A környezeti változások kezelése**

Megkérdeztük a vállalatoktól azt is, hogy milyen módon kezelték a környezeti változásokat. A válaszoknál a vállalatok a következő opciók közül választhattak:

Vállalatom a 2000-2003 közötti időszakban

- mindig késve ismerte fel a fontosabb környezeti változásokat
- felismerte a fontosabb környezeti változásokat, de nem volt képes megtalálni a megfelelő válaszokat a kihívásokra
- felismerte a fontosabb környezeti változásokat és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követett
- rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra idejében felkészülő magatartást követett
- rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra idejében felkészült és megfelelő válaszokkal alkalmazkodott, sőt maga is törekedett a környezeti feltételek tudatos befolyásolására

A kérdésre adott válaszok a következő módon oszlanak meg a részvénytársaságoknál:

9. sz. táblázat: A környezeti kihívásokra adott válasz

Válasz	Megoszlás
mindig késve ismerte fel a fontosabb környezeti változásokat	2,3
felismerte a fontosabb környezeti változásokat, de nem volt képes megtalálni a megfelelő válaszokat a kihívásokra	9,3
felismerte a fontosabb környezeti változásokat és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követett	36,4
rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra idejében felkészülő magatartást követett	40,3
rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra idejében felkészült és megfelelő válaszokkal alkalmazkodott, sőt maga is törekedett a környezeti feltételek tudatos befolyásolására	16,3

A válaszok alapján láthatjuk, hogy a részvénytársaságok alig több, mint 10%-a érzi úgy hogy nem volt képes megfelelően kezelni a környezetből érkező kihívásokat. Öt vállalat több választ is bejelölt, így a válaszok összesen meghaladják a száz százalékot. A vállalatok nagyjából egyharmada figyelt a környezete változásaira és képes volt ezen változásokhoz megfelelően alkalmazkodni. A részvénytársaságok túlnyomó többsége aktív módon viszonyul a világban körülötte zajló változásokhoz és igyekszik valamilyen módon előnyt kovácsolni belőlük; sőt, több, mint egy tizedük arra törekszik, hogy a megváltoztassa a világot maga körül.

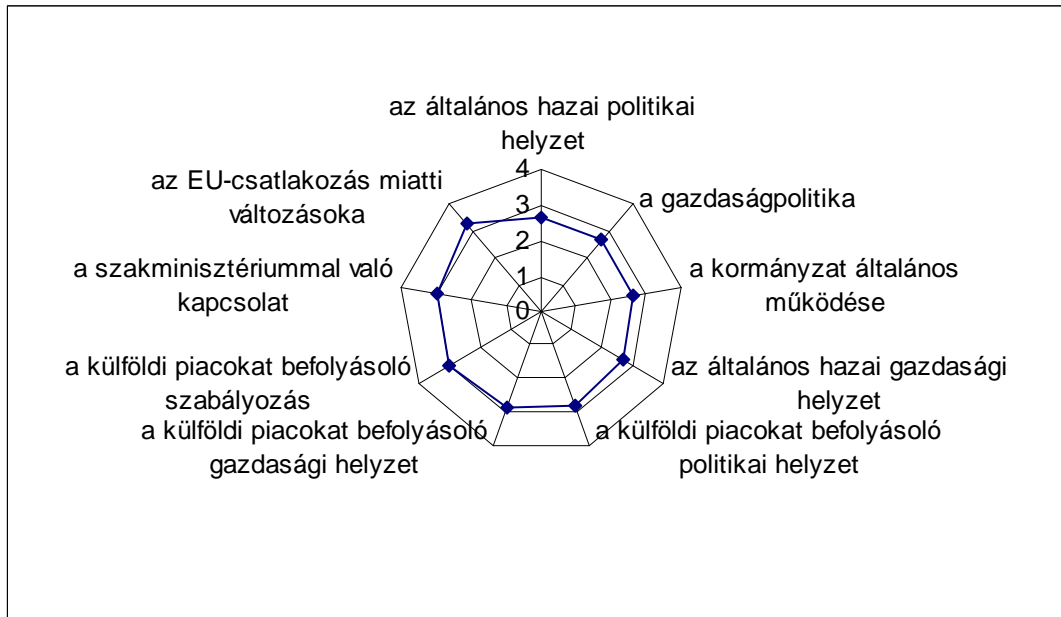
### 3.3 A környezet hatása az eredményre

Kíváncsiak voltunk egyes környezeti tényezőknek a társaságok eredményességére tett hatására. Az egyes tényezők hatásánál a skála értékei a következő jelentéssel bírtak: 1 – jelentősen hátráltatja; 3 – közömbös; 5 – jelentősen segíti. A válaszok alapján úgy látjuk, hogy a részvénytársaságok a kérdésben megjelenő környezeti tényezők fontosságát általában a közepesnél gyengébbnek, azaz inkább hátráltató tényezőnek minősítették az eredményesség szempontjából. A következő ábra mutatja, hogy közepes erősségű hatást mindössze két tényezőnek tulajdonítottak, nevezetesen közömbösnek tekintették a szakminisztériummal kialakított kapcsolatot és a külföldi piacokon tapasztalható szabályozási hatásokat. Az eredményességre gyakorolt hatás alapján a legpozitívabbnak ítélt kérdés az Európai Unióhoz történő csatlakozás volt, de ezen szempont is mindössze 3,25-öt kapott az ötfokú skálán, tehát csupán „hármast fölé” az értéke; vagyis ez a hatás sem túl pozitív. Ugyanakkor más szempontból kifejezetten negatív a kapott kép, hiszen azt látjuk, hogy a politikai szférának, a gazdaságpolitikának, vagy általában véve a kormányzati működésnek a vállalati



eredményre gyakorolt hatását a vállalatok negatívnak látják, ha – szerencsére – a hatás erősen nem érvényesül is.

**1. sz. ábra: A vállalat eredményes működése szempontjából fontos tényezők**



Az Európai Unióhoz való csatlakozást tehát a vállalatok kiemelkedő fontosságú, a vállalatok eredményességére befolyást gyakorló, pozitív tényezőnek tekintették. Ha részletesebben megnézzük a csatlakozás keltette hatásokat az eredményességre ható két tényező, a piac (árbevétel) és a pénzügy (források, eredmény), akkor a következő képet kapjuk:

10. sz. táblázat: Az EU csatlakozás hatása a vállalatok pénzügyi, piaci helyzetére

Olcsóbb, képzett munkaerőhöz juthatunk.	1,68
Az EU támogatások kedvezőtlenül befolyásolják majd a vállalati szféra versenyképességét.	1,86
Az újonnan belépő országok jelentős felvevőpiacot jelentenek számunkra.	2,04
A nem EU-tagországok vállalataival csökken majd a gazdasági kapcsolatunk intenzitása.	2,08
Az eddigi EU-tagországok jelentős felvevőpiacot jelentenek számunkra.	2,31
Előtérbe kerül, bővül majd az export tevékenységünk.	2,53
A fő versenytársak a most csatlakozó országok vállalatai lesznek.	2,57
Piaci lehetőségeink jelentősen bővülnek az EU csatlakozás következtében.	2,6
Munkatársainkban nagy a bizonytalanság az EU-csatlakozás miatt.	2,64
Jelentős EU-s támogatásokhoz juthat vállalatunk.	2,69
Csökkennek a külföldi piacokra való bejutás költségei.	2,8
Szélesebb, jobb minőségű beszállítói bázisra építhetünk a jövőben.	2,84
Nő a más vállalatokkal kötött együttműködések szerepe.	3,04
Vállalatunk piaci helyzete nem változik lényegesen.	3,35
Jelentős erőfeszítéseket kell tennünk a képzett munkaerő megtartásáért.	3,35
Vállalatunk optimistán tekint az EU-csatlakozás várható hatásaira	3,41
Vállalatunk erősebb versenytársakkal kerül szembe.	3,5

A kérdésekre adott válaszok értékeléséhez tudnunk kell, hogy az 1 jelentése az, hogy a válaszadó egyáltalán nem ért egyet, míg az 5 azt jelenti, hogy a válaszadó teljesen egyetért a kijelentéssel. A legkisebb egyetértéssel az a kijelentés találkozott, hogy a cégek a csatlakozás következményeként olcsóbb, képzett munkaerőhöz juthatnak. Ennél azonban fontosabb, hogy a részvénytársaságok nem gondolják, hogy az EU-tól nyerhető támogatások kedvezőtlenül befolyásolják majd a vállalati szféra versenyképességét. Sajnálatos módon nem számítanak viszont a vállalatok a piacok bővülésére sem az újonnan velünk együtt csatlakozott országokban, sem a korábbi EU tagok esetében. Ugyanakkor a külpiacok tekintetében nem számítottak a vállalatok változásra abban a tekintetben sem, hogy az EU csatlakozás nem befolyásolja az EU-n kívüli országokkal folytatott kereskedelmet. A piaccal kapcsolatos vállalati várakozásokat jól összegzi, hogy a válaszadók egyetértettek azzal a kijelentéssel, hogy „vállalatunk piaci helyzete nem változik lényegesen”. Mindezek mellett azért a vállalatok mérsékelt optimizmussal tekintettek előre az EU csatlakozásra és a verseny erősödésére számítottak.

## 4. A társaságok céljai és a stratégia

A vállalat alapvető célját úgy definiáljuk, hogy az nem más, mint „fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett” (Chikán Attila, 2003., 23. o.)Felmérésünk ezen állítást teljes mértékben igazolja, mivel a részvénytársaságok legfontosabb céljukként a fogyasztók minél jobb kiszolgálását nevezték meg. Az ötfokú skálán a fogyasztóközpontúságot a vállalatok 4,49-es erősségűre értékelték. Ha a válaszok megoszlását tekintjük, akkor azt mondhatjuk, hogy a fogyasztókat maximális fontosságúként a társaságok 58,1%-a, nagyon fontosként további 33%-a értékelte. Tehát a társaságok, több, mint 90%-a a fogyasztókat tekinti a célok szempontjából az elsődleges érintett csoportnak.

11. sz. táblázat: A fogyasztók minél jobb kiszolgálásának fontossága

2 (alig számít)	0,8%
3	7,8%
4	33,3%
5 (nagyon fontos)	58,1%

A másik fontos érintett csoport, amelynek az igényeit a vállalat elméletileg szolgálni kívánja a tulajdonosok; akik a társaság működéséhez szükséges tőkét biztosították. A közgazdaságtan alapvető állításaira építve azt gondoljuk, hogy a profitmaximálási cél a tulajdonosi érték növelésének elsődleges eszköze. A nyereségszerzés fontosságát a társaságok 3,9-re értékelték, ami úgy jött ki, hogy a válaszok 67,2%-ában a fontosságot 4-5-re értékelték, míg 32,8% a nyereség szerepét közepesre vagy annál rosszabbra értékelte.

12. sz. táblázat: A profitmaximálási cél fontossága

1 (egyáltalán nem fontos)	2,3%
2	10,2%
3	20,3%
4	29,7%
5 (nagyon fontos)	37,5%

### 4.1 A stratégiaalkotás módja

A részvénytársaságok 58,1%-a folytat formális stratégiai tervezést. Ez nagyjából összhangban van a társaságok a társaságok méretbeli megoszlásával, miszerint a nagyvállalatok hozzávetőlegesen azonos arányt képviselnek a mintában. Figyelembe véve azt, hogy egy bizonyos mérethatár fölött nehezen képzelhető el a stratégia megvalósítása a célok belső kommunikációját is célzó formalizált kezelés nélkül; érthető, hogy a túlnyomó többség a formalizált stratégia alkotás mellett teszi le a

voksát. A formalizált stratégiai közelítés hívei szinte kivétel nélkül szabályzatban is rögzítik a stratégia készítésének az ütemtervét.

A stratégiai előrelátás időtartamát tekintve vegyes a kép, amit a vállalatok eltérő tevékenysége indokol is. A formalizált tervezést választó vállalatok több, mint fele kettő és öt év közötti időtartamra készíti el terveit. A rövidebb, 1-2 éves és hosszabb 5-10 éves tervezés közel azonos, valamivel húsz százalék alatti arányt képvisel. A kicsit hosszabb előrelátást kívánó 10-15 éves tervezés szinte alig van jelen, mindössze a tervezést választók 2,5% esetében fordul elő.

13. sz. táblázat: A stratégiai időhorizont

1-2 év	18,5%
2-5 év	55,5%
5-10 év	17,3%
10-15 év	2,5
nincs meghatározva	3,7%
egyéb időszak	2,5%

A stratégiai menedzsmentnek természetesen részét képezi a stratégia időről-időre bekövetkező felülvizsgálata. A stratégiai terv megfelelőségét a tervező részvénytársaságok háromnegyede évente ellenőrzi, míg negyedüknél a felülvizsgálatra hosszabb időszakonként: kettő-öt évenként kerül sor.

## 4.2 A követett stratégia

A részvénytársaságok által követett stratégiát úgy kívántuk megismerni, hogy megkértük a vállalatokat jellemezzék a 2000 és 2003 közötti időszakban az egyes években általuk követett stratégiát. A stratégia leírására hat lehetőség közül választhattak, illetve válaszolhattak úgy is, hogy nem követett semmilyen következetes stratégiát. Az összes válasz alapján értékelve a stratégiákat a leggyakrabban alkalmazott stratégia középpontjában a stabilitás, a status quo fenntartása volt. A népszerűségi sorrendben a második helyezést a növekedést megcélzó stratégiák érték el. A harmadik leggyakrabban alkalmazott stratégia a pozíciók megvédését célozza meg. Az összpontosító, a visszahúzó és támadó stratégiák követése viszonylag kevésbé jellemző, bár a három együtt már a stratégiák egy ötödét adja. Összességében azt állapíthatjuk meg, hogy a stratégiák közül az aktívabb növekedési, illetve támadó jellegű stratégiák kisebbségben vannak, a stratégiák jellemzően szerényebb célokat tűznek ki, inkább passzív jellegűek.

14. sz. táblázat: A követett stratégiák

stabilitási	38%
növekedési	27%
védekező	13%
összpontosító	8%
visszahúzó	8%
támadó	4%
nincs	2%

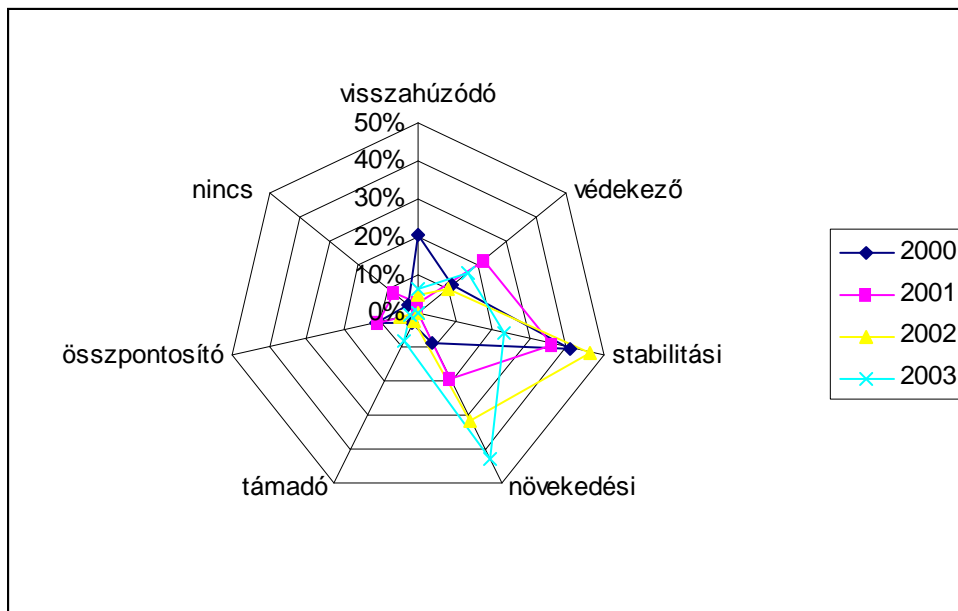
Differenciáltabb képet alakíthatunk ki az új millennium első éveiben a követett stratégiákról, ha az egyes éveket külön vizsgáljuk. A 2000. évben domináns módon a stabilitási, a visszahúzódó és a védekező stratégiákat választják a részvénytársaságok. A növekedés és a támadás együttesen is alig több, mint egy tizedét teszik ki a stratégiáknak. Ahogy haladunk előre az időben azt láthatjuk, hogy csökken a visszahúzódó stratégia szerepe, míg emelkedik a növekedés orientált és támadó jellegű stratégiák szerepe. 2003-ban a növekedés és támadás együttesen már túlsúlyra jut a vállalatok által követett stratégiák között.

15. sz. táblázat: A 2000-2003 közötti évekre jellemző stratégiák megoszlása

	2000	2001	2002	2003
visszahúzódó	21%	3%	5%	6%
védekező	12%	22%	10%	17%
stabilitási	41%	36%	46%	23%
növekedési	9%	19%	32%	43%
támadó	3%	0%	2%	9%
összpontosító	12%	11%	5%	2%
nincs	3%	8%	0%	0%

A stratégiai gondolkodás változását jó szemlélteti a lehetőségeket hálószerűen bemutató ábrán az egyes évekre vonatkozó megoszlásokat mutató alakzatok élének elmozdulása.

2. sz. ábra: A stratégiai választások hálója



### 4.3 A stratégiaalkotók

A stratégiai menedzsment adott vállalatnál kialakult szerepét és alkalmazásának módját jól jellemzi, hogy milyen módon jön létre a stratégia, azaz kik vesznek részt a stratégia kidolgozásában. A részvénytársaságok közül a kérdésre válaszolók negyvenegy százaléka esetében a stratégiaalkotás elsősorban felsővezetői feladatnak számít. A stratégia elkészítésébe vonnak be szakértőket, de alapjában a felső szintű vezetők maguk dolgozzák ki a stratégiát. Szinte azonos arányban – harminchat százalékkal – vannak jelen azon társaságok a mintában, melyek bevonják a stratégia kialakításába a középvezetőket is. A vállalatok huszonhárom százalékánál viszont részt vesznek a stratégiaalkotásban az alsó szintű vezetők, illetve a beosztottak is. Összességében azt mondhatjuk, hogy a részvénytársaságok ötvenkilenc százalékánál, tehát a többség esetében a stratégiaalkotás a felső szintű vezetőkön valamilyen mértékben túlmutató folyamat, melynek a hierarchiában alacsonyabban elhelyezkedő vezetői rétegek és egyes esetben a nem vezetői feladatokat ellátó alkalmazottak is részesei.

16. sz. táblázat: A stratégiaalkotási folyamat résztvevői

a vállalat felsőszintű vezetői	21%
a felsőszintű vezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai	20%
a felsőszintű és a középvezetők, valamint a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai	36%
valamennyi vezetői szint részt vesz a stratégia kidolgozásában	18%
a vállalat valamennyi vezetője, valamint a beosztott dolgozók is részt vesznek a stratégia kidolgozásában	5%

### 4.4 A belső érintettek elvárásai

A vállalatkormányzás szempontjából elsődleges fontosságú kérdés a tulajdonosi érdekek kezelésének módja. A hatalom és az információ a szétaprózott tulajdoni megoszlással rendelkező nyilvánosan jegyzett részvénytársaságok esetében egyértelműen a menedzsment kezében összpontosul. Ha a társaságban jelen van egy meghatározó tulajdonos és a zártkörű részvénytársaságok esetében a menedzsment fölötti tulajdonosi kontroll erősebb lehet, ami a tulajdonosok mélyebb és alaposabb vállalati ismereteinek és aktívabb tulajdonosi fellépésüknek lehet eredménye. A társaságok által kitöltött kérdőív tartalmazott kérdéseket a vállalati működés érintettjeinek elvárásaira vonatkozóan. Ezen elvárások közül számunkra a tulajdonosok és a menedzsment várakozásai a különösen fontosak, ezért elemzésünk azokkal foglalkozik.

A tulajdonosi kapcsolatok szorosságát méri, hogy a vállalatok véleménye szerint mennyire kötődnek a tulajdonosok a céghez. A válaszok során a részvénytársaságok átlagosan jó erős közepesre (3,6) értékelték a tulajdonosi kötődés mértékét. Ugyanakkor, ha megvizsgáljuk az átlagos kötődés megoszlását, akkor azt láthatjuk, hogy a vállalatok többségénél, azaz a válaszadók ötvenhét százaléka esetében a kapcsolatok erősek. Közepes, vagy annál gyengébb kapcsolatról számolt viszont be a részvénytársaságok negyvenhárom százaléka. Ez utóbbi adat arra hívja föl a figyelmet, hogy a vállalatkormányzási környezet, szabályozás és gyakorlat tanulmányozása releváns kérdés, hiszen a tulajdonos és menedzsment közötti információs aszimmetria minden valószínűség szerint jelen van.

17. sz. táblázat: A tulajdonosi kapcsolatok szorossága

1 (nagyon gyenge)	5%
2	20%
3	18%
4	26%
5 (nagyon erős)	31%

Korábban már kitértünk arra, hogy a vállalatok a minél magasabb nyereség elérését négyes körüli erősségűnek értékelték. Kicsit más szemszögből világítja meg a nyereség kérdésének kezelését, ha ezt kérdezzük, hogy milyenek a tulajdonosi elvárások ezzel kapcsolatban. A válaszok átlagosan 3,26-ra, a értékelték a nyereségre vonatkozó tulajdonosi elvárások erősségét. Így azt a következtetést szűrhetjük le, hogy a részvénytársaságok maguk nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a nyereséges működésnek, mint a tulajdonosok.

18. sz. táblázat: A tulajdonosi hozamelvárások

1 (nagyon alacsony)	10%
2	17%
3	28%
4	24%
5 (nagyon magas)	20%

A tulajdonosi elvárások tekintetében a vállalatok nagyon magasra értékelték a stabilitás és biztonság szempontját. Átlagosan „négyes fölét” (4,21) kapott ez a szempont. A magas átlag annak az eredménye, hogy a társaságok nyolcvanegy százaléka erős vagy kiemelkedő erősségű tulajdonosi elvárásnak értékeli a stabilitást és biztonságot. Vagyis a vállalatok túlnyomó többsége szerint a tulajdonosok inkább a kiszámítható, stabil hozamot értékelik, mintsem a hektikusabb, de magasabb nyereség lehetőségét.

19. sz. táblázat: A tulajdonosok biztonságot és stabilitást várnak el

2 (részben nem ért egyet)	3%
3	16%
4	38%
5 (teljesen egyetért)	43%

A tulajdonosok kezelésének módjára minden bizonnyal hatással van, hogy a menedzsment véleménye szerint mi a tulajdonosok szerepe a vállalat életében. A menedzsment elvárásaira vonatkozóan két kérdést tettünk fel. Az első kérdés arra vonatkozott, hogy a vállalatok szerint a tulajdonosokkal kapcsolatos elvárás elsősorban a működési források biztosítása-e. A vállalatok átlagosan viszonylag gyengének értékelték ezt a szempontot, tekintettel arra, hogy csak részben értettek egyet az állítással, amit a kérdésre adott válaszok 3,16-os átlaga fejez ki. Ezt a képet csak megerősíti, ha ránézünk a válaszok megoszlására. A társaságok jelentős része, mintegy negyvenhat százalék alapján úgy látja, hogy a tulajdonosoknak tényleg fontos szerepe van a működéshez szükséges források biztosítása tekintetében. Ugyanakkor huszonnégy százalék, tehát közel a vállalatok negyede ezzel csak részben ért egyet. Továbbá harminc százalék alig vagy egyáltalán nem ért egyet azzal, hogy a tulajdonosoktól a pénzügyi források biztosítását várná.

20. sz. táblázat: A tulajdonosok feladata a működési források biztosítása

1 (nem ért egyet)	14%
2	16%
3	24%
4	31%
5 (teljesen egyetért)	15%

A másik szerepkör, melyre rákérdeztünk a tulajdonosok által biztosított informatív és piaci támogatás kérdése volt. Ezt a szempontot a társaságok kicsit erősebbre értékelték, mint a tőke biztosítását; a támogatási szerepkört az ötfokú skálán 3,27-ra osztályozták. A válaszok megoszlását elemezve azt állapíthatjuk meg, a támogató szerepkör elfogadásával kapcsolatban is meglehetősen bizonytalanok a vállalatok.. A részvénytársaságok közel fele elvárja tulajdonosaitól, hogy lássa el valamilyen szempontból előnyt jelentő információkkal; míg huszonhét százalékuk ezt nem tartja túlzottan fontosnak. A társaságok huszonhat százaléka pedig nem vár támogatást a tulajdonosoktól.

21. sz. táblázat: A tulajdonosok feladata elsősorban a támogatás

1 (nem ért egyet)	7%
2	19%
3	27%
4	34%
5 (teljesen egyetért)	13%



## **5. A részvénytársaságok igazgatóságainak működése**

A vállalatkormányzás fő kérdése az, hogy miként lehet biztosítani a tulajdonosok befektetéseikhez fűződő érdekeinek megfelelő érvényesítését a részvénytársasági formában működő vállalatoknál? A részvénytársaságok tulajdonosok érdekeit is jelentősen érintő döntéseinek meghozatala, a tulajdonosi érdekek képviselője az igazgatóságok feladata a közgyűlések közötti időszakokban. Ezek alapján érthető, hogy vállalatkormányzási kérdőívünk az igazgatóságok működési sajátosságainak, a döntéseik meghozatala háttérének és minőségi jellemzőinek feltárását célozta meg. A tulajdonosok és a menedzsment közötti munkamegosztás elvi alapját az szolgáltatja, hogy a tulajdonos lemond a társaság napi ügyeinek intézésébe való beleszólásának jogáról, míg a menedzsment nem hoz olyan döntéseket, melyek alapján sértenék a tulajdonos befektetéseinek megtérülését; azaz a fontos, stratégiai kérdésekben megkérdi a tulajdonosokat vagy képviselőiket, melyek közül fontosságban kiemelkedik az igazgatóság.

A magyar társasági jogban jelenlévő másik tulajdonosi képviselői szervezet, a felügyelő bizottság szerepe inkább az ellenőrzés, illetve bizonyos mértékben az érintettek közötti érdekegyeztetés fóruma is. Mivel a felügyelő bizottságok nem vesznek aktív módon részt a vállalat jövőjét meghatározó menedzsment és tulajdonosi döntések meghozatalában, ezért szerepüket a jelen vizsgálat keretei között csak érintőlegesen vizsgáljuk. A magyar társasági jog megengedi a német minta követését, melyben a felügyelő bizottságok választhatják az igazgatóságot. Ezt a modellt a vizsgált részvénytársaságok hét százaléka alkalmazza, tehát elterjedtsége meglehetősen szűk körű.

### **5.1 Az igazgatóságok létszáma**

Az igazgatósági létszám és küldetésének teljesítése között kapcsolat áll fenn. Túl alacsony létszám mellett az igazgatóságok aligha képesek érdemben áttekinteni a menedzsment döntéseit és véleményt kialakítani róluk; hacsak nem a menedzsment maguk ülnek az igazgatóságokban. Általában tehát azt mondhatjuk, hogy az igazgatóságok létszámának tükröznie kell azt az igényt, hogy a vállalati működés megítéléséhez szükséges szakismeretek megfelelő választékban jelen legyenek a testületekben; valamint figyelembe véve, hogy a tagok között szokásos a munkamegosztás kialakítása és megbízásukat nem fő állásban töltik be, arányos és még teljesíthető teher jusson az egyes tagokra. Ugyanakkor szintén fontos szervezetszociológiai megfigyelés, hogy túlzottan magas létszámú testületek nem alkalmasak operatív döntéshozatalra; azaz a kívánatos testületi, jelen esetben igazgatósági létszám valahol a 6-11 fő közötti mezsgyében helyezkedik el.

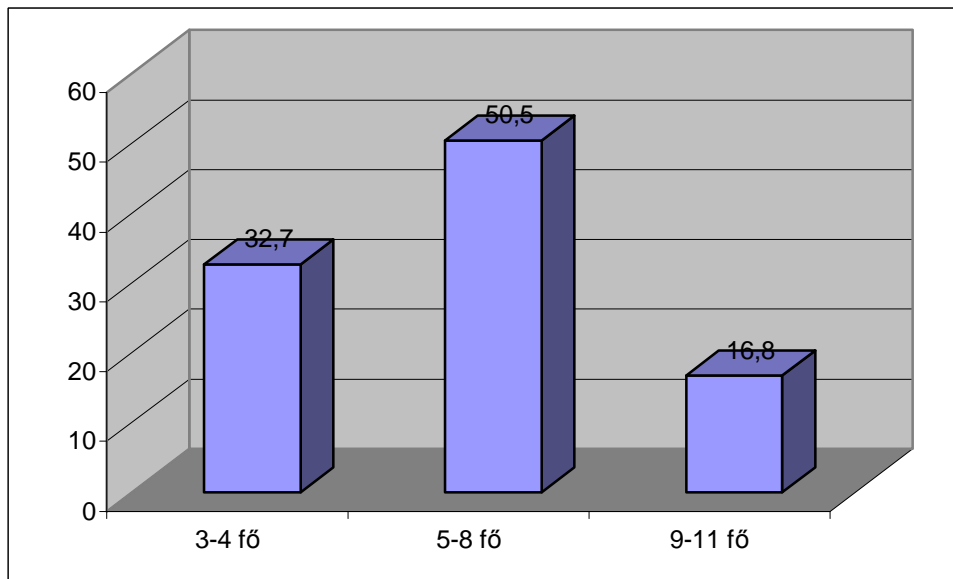
A megkérdezett részvénytársaságok körében az igazgatóság átlagos létszáma hat fő, amely elvileg már lehetővé teszi az eredményes működéshez elengedhetetlenül szükséges szakismeretek

megjelenítését, valamint az igények szerinti belső munkamegosztás kialakítását. A magyar átlag, mintegy a fele az európai tizenkét fős átlagnak,<sup>1</sup> és természetesen jelentősen elmarad az európaihoz nagyon közel eső amerikaiétól is. Árnyalja a képet, ha figyelembe vesszük, hogy az egyszintű igazgatóságok természetesen tartalmazzák már a felügyelő bizottság tagjait is, míg a magyarhoz hasonlóan kétszintű igazgatóságok esetén a létszámokat a felügyelő bizottsági létszámokkal korrigálva lehetne összehasonlítani. A létszámkorrekció problémáját az jelenti, hogy a kétszintű rendszer felügyelő bizottságainak a létszáma átlagosan nem feltétlen azonos a hasonló funkciójú, az egy szintűben működő albizottságokéval.

---

<sup>1</sup> Is your board fit for the global challenge? Corporate governance in Europe. Heidrick & Struggles International, Inc., 2003.8.o.

3. sz. ábra: Az igazgatóság létszáma az alapszabály szerint, %



A kutatás eredményei szerint az igazgatóságok mintegy harmada viszonylag kicsiny létszámú: tagjainak száma 3-4 fő. Ez a létszám azt sugallja, hogy a társaság irányítása szoros, valószínűleg egy kézben van, ami nem teszi szükségessé a tulajdonosok érdekeit képviselő szakértők széles körű bevonását. Az igazgatóságok többsége az 5-8 fős létszám kategóriába tartozik. Ez a méret már lehetővé teszi érdemi munkamegosztást és a releváns szakmai képességek megjelenítését. Mindeközben a kis létszámú testületek akkor tölthetik be szerepüket, ha a tagjaik részt vesznek a társaság napi életében és napi szinten tisztában vannak a fontosabb ügyekkel és folyamatokkal. Ez a kritérium a menedzserek esetében könnyen teljesül, tehát az ilyen igazgatóságokat vélhetőleg a menedzserek dominálják

## 5.2 Az igazgatóságok függetlensége

Az igazgatóságok nyilvánvalóan akkor tudják a tulajdonosok érdekeit megfelelően képviselni, ha világosan elkülönülnek egymástól a menedzseri és tulajdonosi szerepkörök. Ezen elkülönítésnek személyi garanciáit jelenti, ha az igazgatók anyagi érdekeikben, valamint személyes kapcsolatrendszereik tekintetében is függetlenek a menedzserektől. A függetlenség követelménye kizárja például a közvetlen családtagok részvételét. A függetlenségi kritérium fontossága világossá válik, ha figyelembe vesszük, hogy az igazgatóságok ellenőrzik a menedzsment tevékenységét, döntéseket hozhatnak a menedzserek díjazásáról, illetve alkalmazásáról. A függetlenség bonyolult összefüggéseinek kérdőíves vizsgálata komoly nehézségekbe ütközik. Ugyanakkor viszonylag egyszerűen vizsgálhatjuk a függetlenséget abból a szempontból, hogy milyen a vállalattal alkalmazotti viszonyba nem álló, külső igazgatók aránya. Vizsgálatunk során azt találtuk, hogy az átlagosan hat fős igazgatóságokból két fő vállalati alkalmazott. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az igazgatóságokban átlagosan kétharmad a független igazgatók aránya, feltéve, hogy a függetlenségi

kritérium más jellemzők mentén nem sérül. Ez az arány viszonylag magasnak tekinthető és – hangsúlyozva azt, hogy más kritériumok alkalmazása is lehetséges – azon következtetés levonását teszi lehetővé, hogy az igazgatóságok függetlennek tekinthetők.

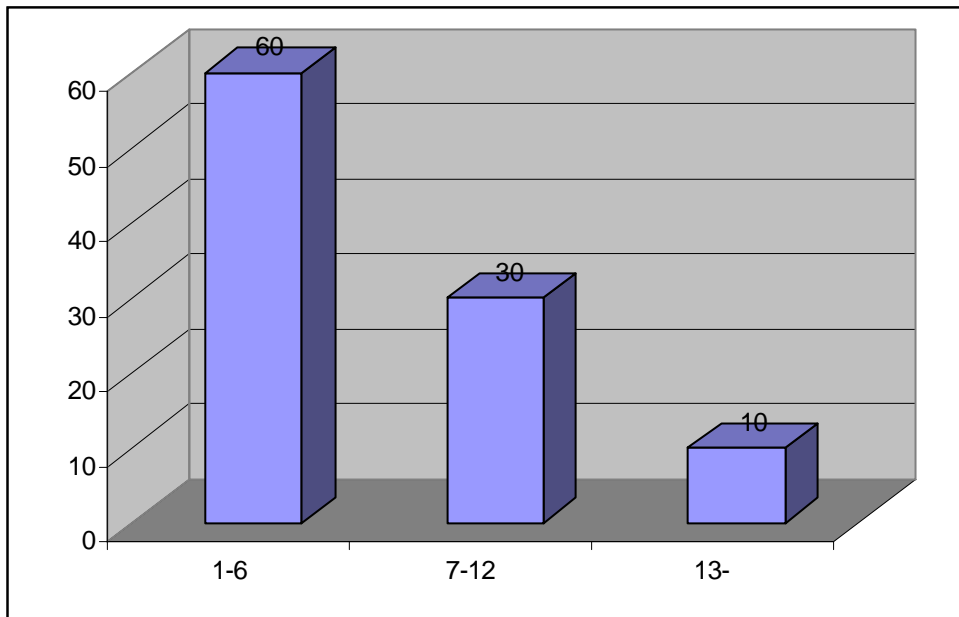
### **5.3 Az igazgatóság szakmai képzettség szerinti összetétele**

A felelős működés fontos szempontja az igazgatóságok esetében, hogy a tagok összetétele leképezze valamilyen azt a komplexitást, mellyel a vállalat működése során találkozik. A képességek és ismeretek igazgatóságon belüli jelenlétének becslésére szolgál a tagok szakmai képzettségének feltárása. Feltételezhető, hogy a vállalati vezetői tevékenységhez nagyvállalatok esetében felsőfokú végzettségre van szükség. A vállalati működés legtöbb és legfontosabb problémája pedig közgazdasági, jogi és műszaki ismeretek valamelyikének segítségével kezelhető. Természetesen a vezetői képességek nem azonosíthatók a szakmai képzettséggel és az igazgatók szakmai tudása és képességei sem szűkíthetők le egy formális szempontra. Ám mivel a válaszadók így is egy rendkívül terjedelmes kérdőív részeként válaszoltak a vállalatkormányzásra vonatkozó kérdésekre ezért a komplex problémák közel teljes körű vizsgálatának igényét lejjebb kellett adni és kényszerűségből korlátozni kellett a megfigyelt összefüggéseket. A válaszadó vállalatoknál gyakorlatilag nem fordul elő, hogy ne volna az igazgatóságban közgazdasági és műszaki képzettséggel rendelkező igazgató. A jogászok viszont hiányoznak a vállalatok egyötödénél. Az átlagosan hat fő igazgatóságok tipikus összetétele a végzettségek szerint két- két fő közgazdász, mérnök és jogász.

### **5.4 Az igazgatóság üléseinek száma, formája és a belső munkamegosztás**

Az igazgatóság által elvégzett munka mennyisége és a munkával eltöltött idő, illetve a munkavégzés gyakorisága között összefüggés áll fenn. Ez igaz akkor is, ha figyelembe vesszük, hogy a szervezés és az ülések előkészítése sok időt és munkát takaríthat meg a résztvevők számára. Átlagosan mégis érvényesülnie kell annak a tendenciának, hogy a többször összeülő testületek több munkát végeznek. Különösen igaz ez, ha nem feltételezzük, hogy az ülések időtartama között óriási eltérések volnának. Ezen eltéréseket jelen vizsgálat keretei között nem tudjuk mérni ám a szerző egyéb saját vizsgálatai alapján feltételezi, hogy az ülések hosszát tekintve nem jellemzőek a szélsőséges eltérések.

**4. sz. ábra: Az igazgatóság éves üléseinek száma, %**

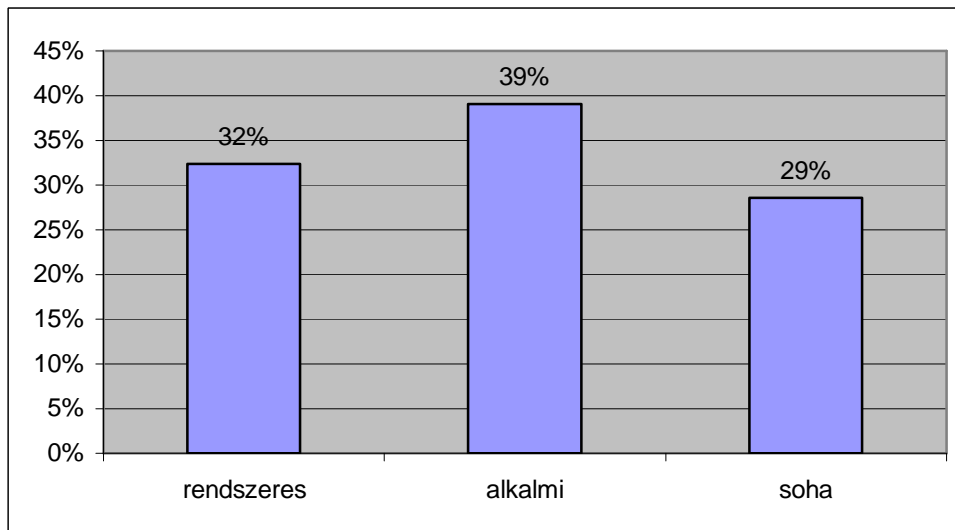


Mint azt az ábrán is láthatjuk, az igazgatósági ülések száma a vállalatok többségénél nem haladja meg az évi hatot. Ez a szám, hasonlóan a testületi létszámok átlagához elmarad az európai<sup>2</sup> vagy az azzal hozzávetőlegesen megegyező amerikai<sup>2</sup>ól, melyek átlagosan évi nyolc ülést mutatnak. A viszonylag ritka ülésezés valószínűleg összefügg a domináns tulajdonos közvetlen jelenlétével: hiszen a vállalat ügyeiben való döntések előkészítésének fórumai lehetnek a menedzsment értekezletei is. A jó hír az, hogy a vállalatok negyven százalékánál viszont tényleg rendszeres munkát végeznek az igazgatóságok, amely alapján következtetést vonhatunk le szerepük tartalmára vonatkozólag is.

Az igazgatóságok működésének minőségét befolyásoló tényező, hogy milyen módon juthatnak hozzá a vállalat működésével kapcsolatos információkhoz. Az informálódás egyik útja a közvetlen kérdés a menedzsment tagjaitól. Ennek egy lehetséges szervezett formáját jelenti, ha az igazgatóságok időnként a vezetői értekezlet tagjaival, azaz a felső szintű menedzsment bevonásával tartanak üléseket.

<sup>2</sup> Is your board fit for the global challenge? Corporate governance in Europe. Heidrick & Struggles International, Inc., 2003.9.o.

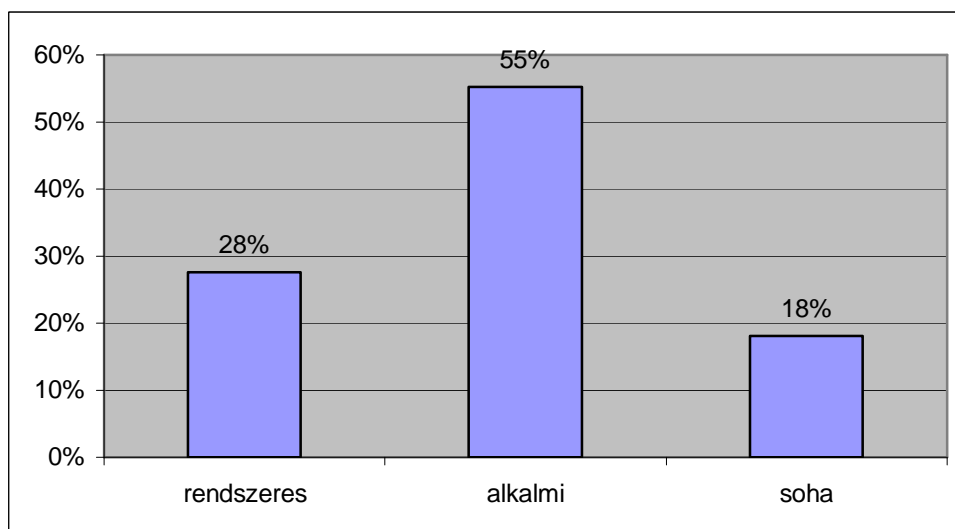
5. sz. ábra: Az igazgatóság és a vezetői értekezlet közös ülései



A részvénytársaságok túlnyomó többségénél, azaz hetvenegy százalékuk esetében a felső szintű menedzserek és az igazgatóság tagjai találkoznak egymással szervezett formában is. A társaságok kisebb része esetében, huszonkilenc százalékuknál nincsenek ilyen formális találkozók; azonban ez nem zárja ki az informálódás más, szintén bevett formáinak alkalmazását. Az igazgatóságok közvetlen tájékoztatásának lehetséges módja lehet az érintett területek vezetőinek meghívása az őket érintő napirendi pontokra.

Ugyan eltér egymástól az igazgatóság és a felügyelő bizottság szerepköre, de ez nem jelenti azt, hogy nincsenek olyan feladataik, melyeket csak közös erőfeszítéssel oldhatnak meg. Ilyen, bizonyos mértékig közösnek tekinthető feladat a közgyűlések napirendi pontjainak előkészítése. Ha vannak közös feladatok, akkor logikusan adódik, hogy a két testület között valamilyen kommunikációt ki kell alakítani. Az információcsere egy formáját jelentheti, ha időnként közös üléseket szerveznek a testületek. Az igazgatóság és a felügyelő bizottság tagjai a választ adó részvénytársaságok túlnyomó többségénél, hatvanhárom százalék esetében időnként formálisan is találkoznak egymással. Alig néhány társaságnál fordul elő, hogy ilyen találkozókra nem kerül sor.

6. sz. ábra: Az igazgatóság és a felügyelő bizottság közös ülései



Az igazgatóság munkája során sokféle kérdéskört sok szempontból vizsgál. Ugyanakkor vannak évről évre rendszeresen és néhány évente, alkalmilag visszatérő témák. A rendszeresen vagy alkalmilag megjelenő egymástól jól elhatárolható feladatok kezelésének egy lehetséges módja a témához értő tagokból bizottságok felállítása. Felmérésünkben megkérdeztük a részvénytársaságokat, hogy működtetnek-e bizottságokat az igazgatóságaik. A válaszok alapján azt mondhatjuk, hogy a bizottságok létrehozatalával formálisan is kialakított belső munkamegosztás nem jellemző a magyar részvénytársaságokra. A mintában szereplő 129 részvénytársaságból mindössze 7 jelezte, hogy működnek bizottságok az igazgatóságon belül. Ez igen alacsony, nagyjából öt százalékos arány.

22. sz. táblázat: Az igazgatósági bizottságok

Bizottság	Esetek száma	Százalékos arány (N=129)
Jelölő	3	2,3
Számvizsgáló	3	2,3
Vállalatkormányzási	2	1,6
Javadalmazási	4	3,1
Etikai	-	-
Egyéb	2	1,6

A kérdőívben szereplő bizottság típusok közül egyedül az etikai bizottság felállítására nem volt példa a mintában szereplő társaságoknál. A hét igazgatóság, mely alkalmazza a működés bizottsági megszervezését, összesen tizennégy bizottságot állított fel; azaz átlagosan két bizottság működik az igazgatóságokban. A viszonylag legnépszerűbbnek számító bizottság a javadalmazási, ami

valószínűleg azt mutatja, hogy van törekvés a felső szintű vezetők javadalmazásának megállapításánál az ügyben kompetens, feltehetőleg független igazgatókból álló bizottságok kezébe adni a javaslatok kidolgozását; és vélhetőleg a bizottságok sort kerítenek a feladatok teljesítésének értékelésére is.

## **5.5 Az igazgatóság feladatai**

Az igazgatóságok alapvető feladata a társaság működésének nyomon követése figyelembe véve a tulajdonosok és a társaság érdekeit, valamint a stratégiai fontosságú kérdések áttekintése és a stratégiai irányvonalak meghatározása. Ezen feladatok meglehetősen széles körűek: az éves tervek értékelésétől, a stratégiai kockázatok mérlegelésén át a pénzügyi jelentések korrektségének biztosításáig terjednek. A feladat természetesen nem a tevékenységeket ténylegesen ellátó egyes vállalati alrendszerek működtetése; hanem annak biztosítása, hogy ezen részlegek léteznek, működnek és betartják a belső és külső szabályokat, a szabályok megfelelnek a tulajdonosok és a vállalat érdekeinek és az etikai követelményeknek. A széleskörű tevékenység egy rövid kérdőív keretein belül történő részletes elemzése természetesen nem lehetséges; ezért az igazgatóságok néhány kiemelt jelentőségű feladatát vizsgáltuk. Arra kértük a részvénytársaságokat, hogy értékeljék az igazgatóságok szerepkörét az egyes feladatkörök tekintetében.

### ***5.5.1 Az igazgatóság szerepe a stratégiai menedzsment területén***

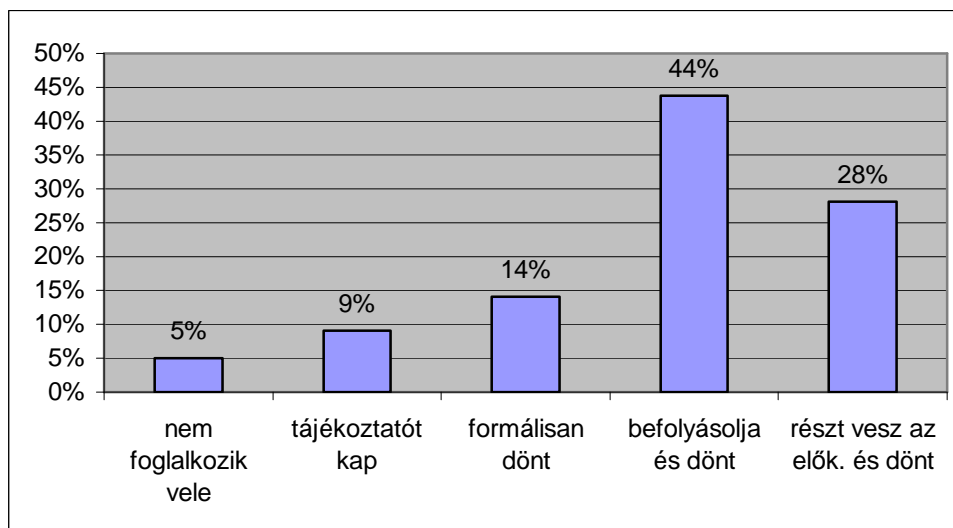
Ha az igazgatóságtól elvárjuk, hogy iránymutatásával járuljon hozzá a megfelelő vállalati stratégia kialakításához, akkor ebből logikusan következik, hogy valamilyen formában kinyilvánítja véleményét a fontos stratégiai kérdésekben. A korábbiakban láttuk, hogy a társaságok többsége kettő-öt évenként alakít ki új stratégiát. Tekintettel arra, hogy meghatározó környezeti trend az utóbbi évtizedekben a változások felgyorsulása, ezért érthető, hogy – korábbi megállapításunkat megismételve - a társaságok háromnegyede stratégiai elképzelései éves felülvizsgálatára kényszerül. Az igazgatóság munkájára vonatkozóan ez azzal a következménnyel jár, hogy véleményének megjelenítése mellett kettő-öt évente jóvá kell hagynia a stratégiai irányelveket és a kidolgozott stratégiát. Viszont minden évben az igazgatóságnak is foglalkoznia kell a stratégia megvalósításának értékelésével és az esetleg felmerülő változtatásokkal. A stratégia megvalósítása és változtatása során időnként fontos egyedi döntéseket is kell hozni, melyek a vállalat stratégiájába valamilyen módon beépülnek. A stratégia és a fontosabb üzleti döntések az éves jelentésekben is megjelennek, melyeket az igazgatóság terjeszt a tulajdonosok elé a közgyűléseken. Összességében tehát elmondhatjuk, hogy egy átlagos társaság esetében az igazgatóság napirendjén évente több alkalommal is szerepelnek a stratégiával kapcsolatos kérdések.

A vállalati stratégia kialakításának folyamatában az igazgatóságnak szerepet kell kapnia. Ez így is van a megkérdezett vállalatok túlnyomó többségénél. A társaságok huszonnyolc százalékánál



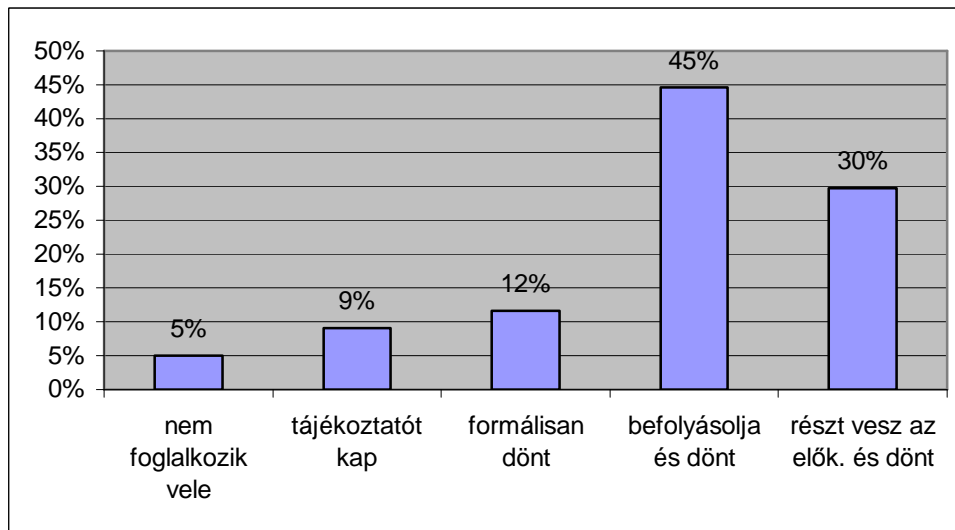
az igazgatóságok maguk is részt vesznek a stratégia kialakításának folyamatában. A legtöbb társaság, negyvennégy százalék, az igazgatóság szerepét a stratégia formálásában úgy jellemezte, hogy hatást gyakorol a stratégia tartalmára. A két szerepkör eltérése abban van, hogy míg a részvétel a részletek kidolgozását is jelenti, addig a befolyásolás inkább csak az irányvonalak kijelölését. Mindkét szerepkör az igazgatóság aktív közreműködését jelenti a stratégia kialakítása folyamán. Mindkét szerepkörben megfelel az igazgatóság a vele szemben támasztott követelményeknek. Ezzel az aktív stratégiai magatartással a társaságok hetvenkét százaléka jellemezhető. A társaságok további huszonhárom százaléka esetében az igazgatóságok passzív szerepet töltenek be a stratégia formálása során, azaz formális döntést hoznak vagy csak tájékoztatást kapnak. A társaságok öt százaléka pedig egyenesen azt állítja, hogy az igazgatóságok nem is foglalkoznak a stratégia kialakításával. Ez utóbbi már felveti a jogi szabályozásnak való megfelelés kérdését is: azaz ki foglalkozik a stratégiával ha az igazgatóság nem.

**7. sz. ábra: Az igazgatóság szerepe a vállalati stratégia kialakításában**



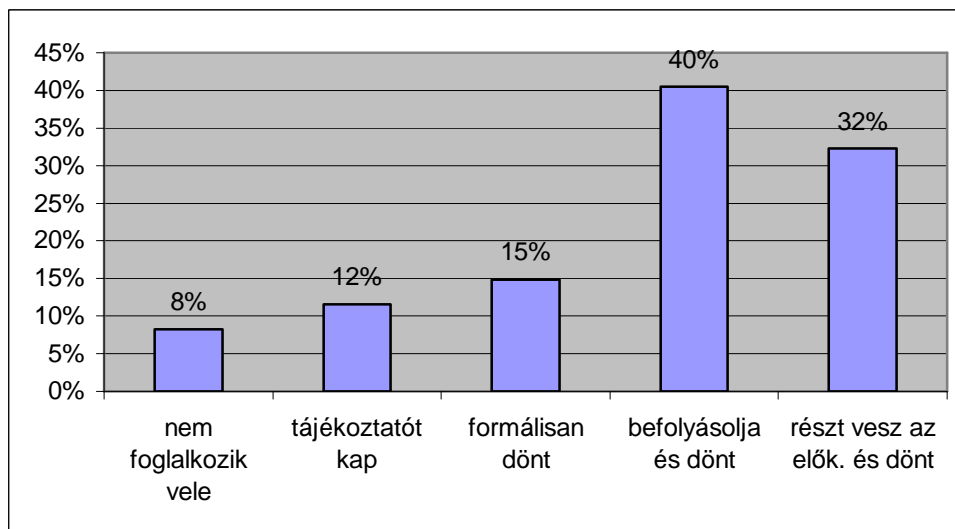
A stratégiai menedzsment visszacsatolós folyamatában az eredmények értékelését követi a szükséges változtatások megtétele. Ha az igazgatóságok egyik fő szerepköre általában a stratégiával kapcsolatos kérdések, akkor nyilván a stratégia változásai kapcsán is vannak feladatai. Az igazgatóságok által végzett munka jellegére vonatkozó kép, a kapott számok tükrében teljesen megfelel a stratégia kialakításánál tapasztaltaknak. Tehát itt elmondhatjuk, hogy a társaságok háromnegyedénél az igazgatóságok aktívan részt vesznek a stratégia változtatásával kapcsolatos döntések meghozatalában. Huszonegy százalékuk esetében az igazgatóság formális szerepet játszik. Míg öt százaléknál az igazgatóság tulajdonképpen nem működik.

**8. sz. ábra: Az igazgatóság szerepe a stratégia változtatásában**



Mivel a stratégia nem mindig a tervek szerint halad, másfelől pedig a nagyobb jelentőséggel bíró eseményekről egyenként is döntéseket kell hozni, mérlegelve hatásukat a vállalat működésére; ezért a stratégiai döntéshozatal harmadik kiemelt körét az egyedi stratégiai döntések kérdéseinek vizsgálata jelenti. Ezen ügyekben az igazgatóságok felelőssége ugyanaz, mint általában véve a stratégiával kapcsolatban.

**9. sz. ábra: Az igazgatóság szerepe az egyedi stratégiai döntésekben**



Az aktív igazgatóságok aránya kicsit csökken az előző két stratégiai kérdésnél kapott arányokhoz képest. Némileg változnak az aktív igazgatósági szerepkörök belső arányai is: nő a döntések előkészítésében résztvevő igazgatóságok aránya.. Ugyanakkor ennél a kérdésnél határozottan nő a passzív szerepkört betöltő igazgatóságok aránya: huszonhét százalékra. Szintén szélesedik a kérdéssel nem foglalkozók köre; arányuk eléri a nyolc százalékot. Tehát érzékelhetően két egymással ellentmondásban lévő tendencia egyszerre érvényesül. A társaságok egy része úgy gondolja, hogy a nagyobb jelentőségű egyedi gazdálkodási kérdésekben fontosabb, hogy az igazgatósági tagok a

részletekbe menően ismerjék az ügyeket és mondják el a véleményüket, mint a stratégiai tervek esetében. A másik elképzelés szerint viszont ezen ügyek nem az igazgatóságokra tartoznak, hanem vélhetően vagy közvetlenül a tulajdonosok döntenek el, vagy esetleg a menedzserek maguk hozzák meg a döntéseket.

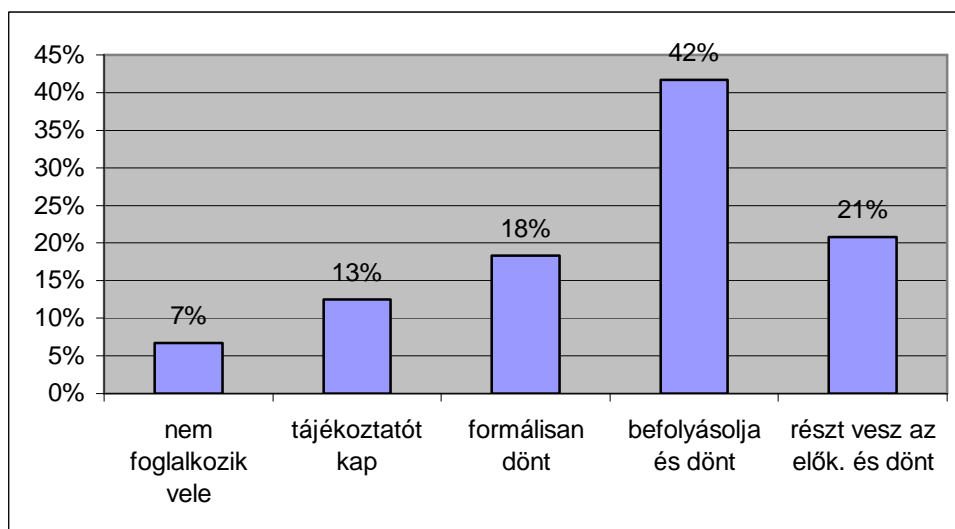
### ***5.5.2 Az igazgatóság szerepe a menedzserek kiválasztásában és értékelésében***

Az igazgatóság egyik legfontosabb feladata a társaság felső szintű vezetői kiválasztásának, munkájuk értékelésének és javadalmazásuknak az átgondolása. Az igazgatóság tehát a részvénytársaság első számú személyzeti felelőse. Munkája a személyzeti területen elég ha a kulcspozíciót betöltő vezetők tevékenységének értékelésére és személyük kiválasztására korlátozódik. A vállalat emberi erőforrás-gazdálkodásának feladatai a többi vezetőre és alkalmazottra vonatkozóan már a területért felelős felső szintű vezető vagy vezetők feladatát képezi. A személyzeti tevékenység során az igazgatóság döntéseire támpontot a részvényesek és a társaság érdekei szolgáltatnak. A feladat pedig elsősorban ezen érdekek és a vezetők motivációjának összehangolása.

Azt, hogy az igazgatóságok milyen módon felelnek meg a személyzeti feladatkör nyújtotta kihívásoknak négy kérdés segítségével próbáljuk felderíteni. A kérdések a felső szintű vezetők teljesítményének értékelésére valamint a javadalmazásuk kialakítására, illetve kiemelten az első számú vezető érdekeltségi rendszerének a kialakítására és utánpótlásának tervezésére vonatkoztak.

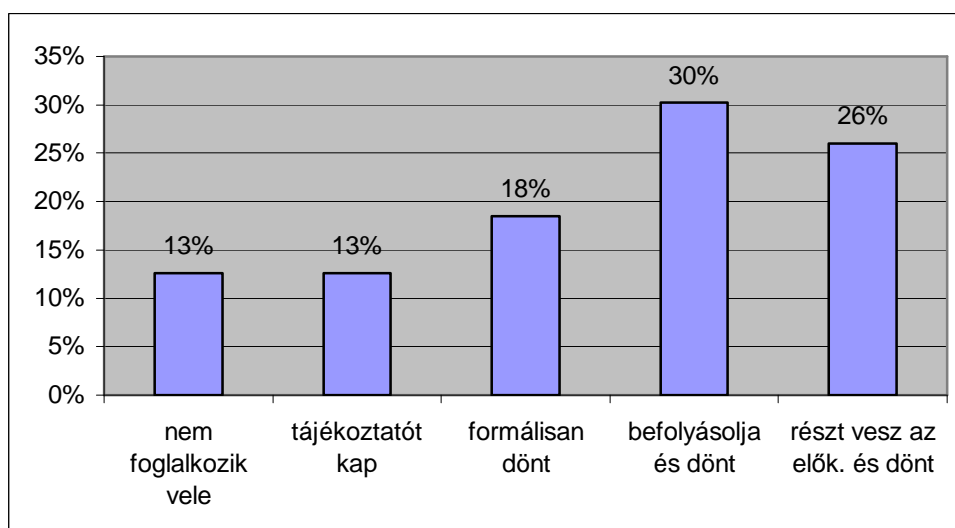
A kapott válaszok szerint az igazgatóságok hatvanhárom százaléka aktívan közreműködik a felső szintű menedzserek munkájának értékelésében. További tizennyolc százalék tárgyalja a kérdést és formálisan elfogadja az elé terjesztett javaslatokat. Összességében tehát a részvénytársaságok nyolcvanegy százalékánál az igazgatóságok valamilyen módon ellátják a legfelső szintű személyzeti feladatokat. Ugyanakkor a társaságok egyötöde ezen kérdésekkel lényegében megkerüli a legfelső döntési testületét. Az ő esetükben valószínűleg valamilyen közvetlen tulajdonosi kontroll érvényesülhet, esetleg az első számú vezető önállóan dönthet. Meg kell azonban jegyezni, hogy a közvetlen tulajdonosi döntések esetében is lehetne értelme az igazgatóság érdemi bevonásának tanácsadói szerepkörben. Természetesen ebben az esetben az igazgatóság összetételének biztosítani kellene az ilyen funkció ellátását; azaz külső, független igazgatók jelenléte szükséges az érdemi döntéshozatali háttér megteremtéséhez.

**10. ábra: Az igazgatóság szerepe a felső szintű menedzsment teljesítményének értékelésében**



Érdekes módon, a felső szintű menedzserek javadalmazásáról megszülető döntésekben az igazgatóságok kicsit kevésbé vesznek részt, mint teljesítményük értékelésében. Az igazgatósági részvétel a motiváció alapját jelentő döntések meghozatalában hetvennégy százalékos, szemben a teljesítmények vizsgálatánál tapasztalt nyolcvanegy százalékkal. Összességében azonban ez még mindig azt jelenti, hogy a társaságok háromnegyede az igazgatósági szinten hozza meg ezeket a döntéseket. A kérdést elhanyagoló igazgatóságok aránya is nőtt. Az igazgatóságok több mint negyede nem foglalkozik a vezetők motivációjának kérdésével érdemben.

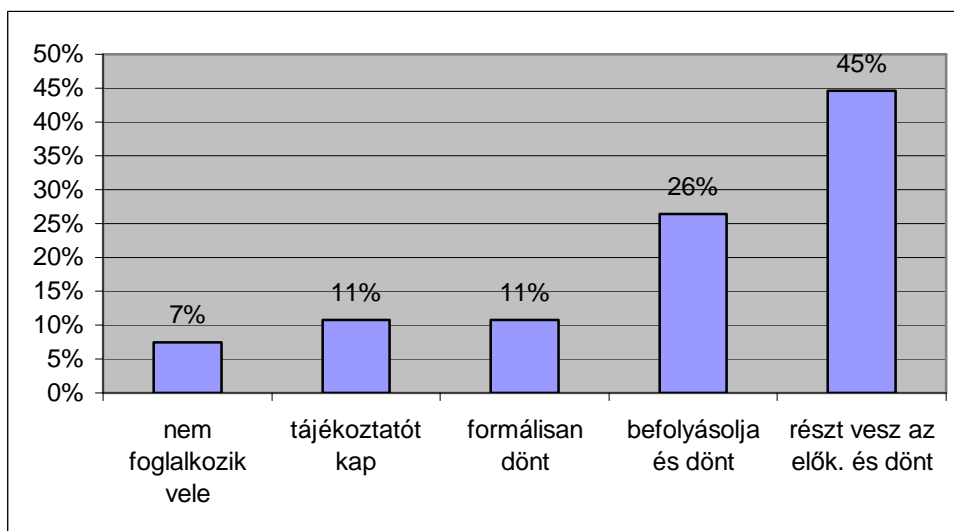
**11. sz. ábra: Az igazgatóság szerepe a felső szintű menedzsment javadalmazásában**



A motiváció kérdése persze nehezen kerülhető meg a vezérigazgató esetében, hiszen fölötté már nincs más menedzser; azt meg ugye mégis nehéz elképzelni, hogy maga állapítja meg saját fizetését és az egyéb juttatásokat minden legalább formális külső kontroll nélkül. A kutatási

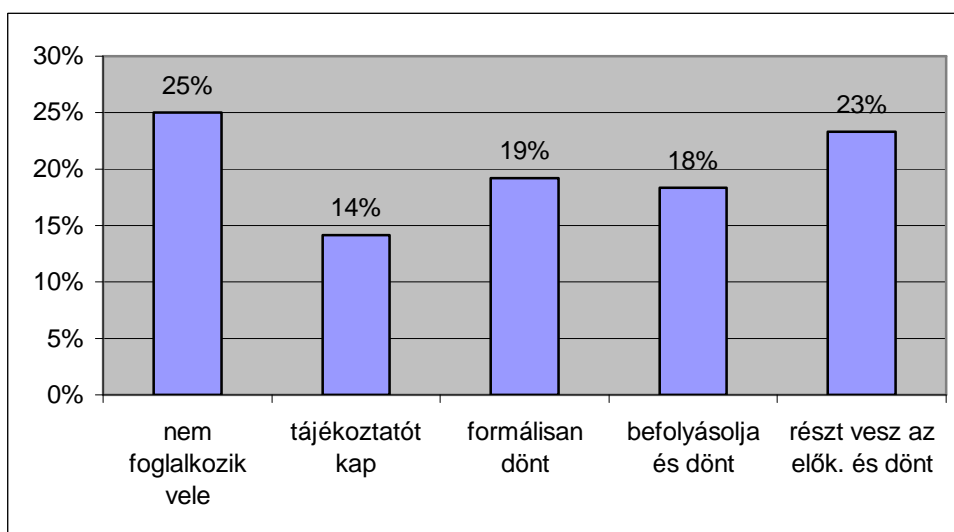
eredmények azt mutatják hogy a részvénytársaságok nyolcvankettő százalékáa az első számú vezető motivációjának kérdését megtárgyalja az igazgatósággal. A mellékelt ábrán jól látható, hogy az igazgatóság feladata a vállalatok közel felénél a kompenzációs csomag átgondolása és kialakítása. További huszonhat százalék érdemben tárgyalja az előkészített javaslatot majd dönt a kérdésben. A pusztán formális döntést viszonylag kis arányban, mintegy a társaságok tizede választja. Míg az első számú vezető munkájának formális értékelése az igazgatóságok tizennyolc százalékánál nem számít feladatnak.

**12. sz. ábra: Az igazgatóság szerepe a vezérigazgató javadalmazásában**



A vezérigazgató utánpótlásának kérdése a egyik legérzékenyebb hatalmi kérdés a részvénytársaságoknál, melyhez nemigen lehet pusztán technikai alapon viszonyulni. Normálisan működő vállalat esetében ráadásul ez a kérdés nem merül fel túlzottan gyakran; sok vezető évtizedes múltra tekinthet vissza az első számú vezető posztját betöltve.

**13. sz. ábra: Az igazgatóság szerepe a vezérigazgató utánpótlásának tervezésében**



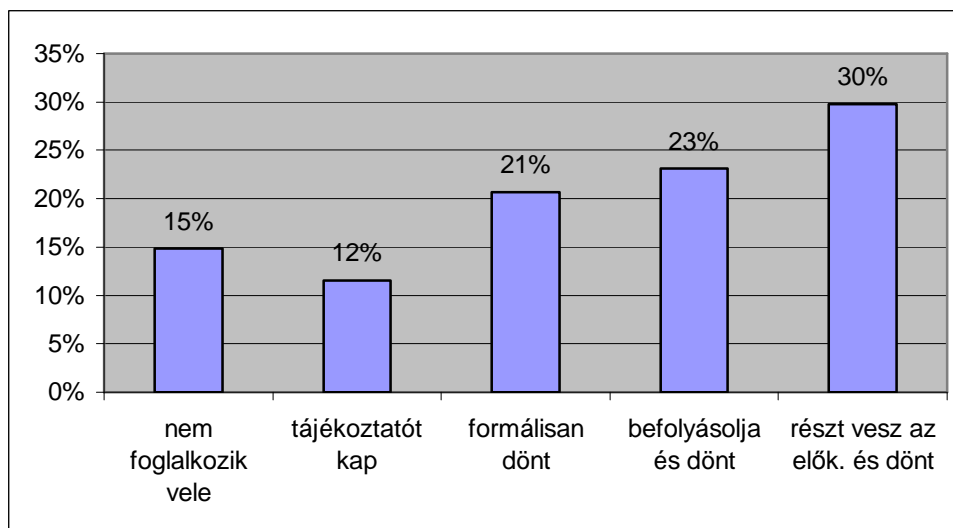
A társaságok egynegyedénél az igazgatóság nem foglalkozik a kérdéssel. Ennek lehet az az oka, hogy a kérdés egyszerűen nincs napirenden; de ha nincs is konkrét ok, azért az általános feladatot valamilyen formában valószínűleg kezelni volna szükséges. A társaságok hatvan százaléka viszont valamilyen módon az igazgatóság feladatkörébe utalja kérdést; bár a válaszok azt mutatják, hogy a gyakorlat egyáltalán nem egységes. A részvénytársaságok közel egyforma arányban választják azt a megoldást, hogy az igazgatóság a pecsétjét adja a döntésre; a másik lehetőség az, hogy tanácsot ad; míg a harmadik eshetőség szerint a kiválasztási folyamatnak is aktív részese.

### 5.5.3 A vállalatkormányzási szabályok

Az utolsó kérdések a vállalatkormányzási kérdőív blokkjában arra vonatkoztak, hogy az igazgatóság milyen módon viszonyul magához a vállalatkormányzás kérdéséhez, illetve saját működéséhez. A kérdések ennek két vetületét fogták meg, nevezetesen: az igazgatóság teljesítményének értékelését és ügyrendjének alakítását.

Az igazgatóságok hetvennégy százaléka foglalkozik valamilyen formában saját munkájának értékelésével. A válaszadók tizenkét százaléka azt állítja, hogy valaki más, - mondjuk a tulajdonos, - foglalkozik a kérdéssel és aztán az értékelés eredményéről az igazgatósági ülésen szó esik. Sajnálatosan elég magas az a tizenöt százalékos arány, ahol az igazgatósági munkának nem képezi részét a munka formális értékelése.

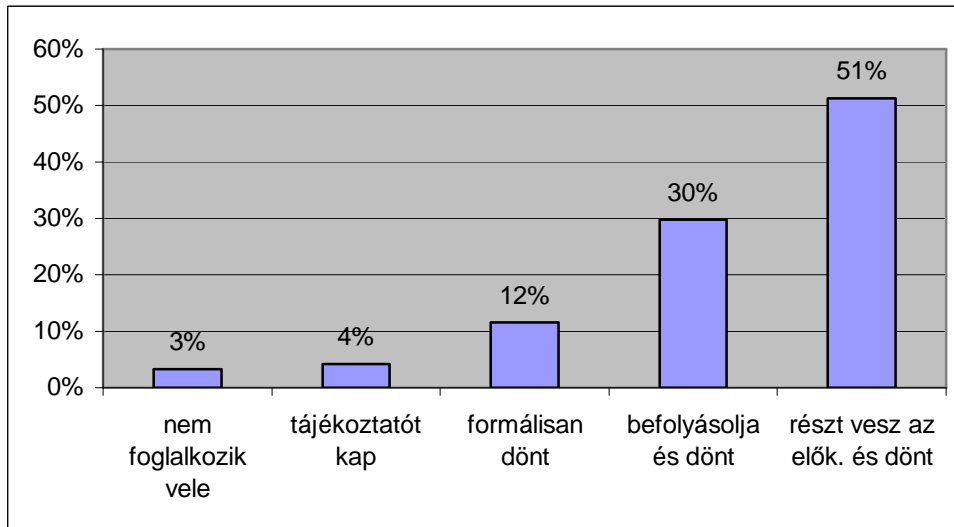
14. sz. ábra: Az igazgatóság szerepe saját teljesítményének értékelésében



A másik kérdés a vállalatkormányzás szabályainak kialakítására vonatkozott. A vállalatkormányzás szabályai sok vonatkozásban és viszonylag jelentős mértékben változtak az elmúlt másfél évtized során mind a hazai jogszabályváltozások, mind pedig a területre vonatkozó nemzetközi ajánlások tekintetében.. Ezen sajátos „pezsgés” alapján azt lehet gondolni, hogy a vállalatkormányzási szabályok ügyével mindenképpen foglalkozniuk kell az igazgatóságoknak. A kapott válaszok meg is erősítik ezt az elgondolást. Az igazgatóságok kilencvenhárom százaléka aktívan foglalkozik a konkrét társaságnál

a vállalatkormányzás keretét alkotó szabályok kialakításával. Mindössze a társaságok hét százaléka nyilatkozott úgy, hogy ez a kérdéskör nem fontos számára.

**15. sz. ábra: Az igazgatóság szerepe ügyrendjének kialakításában**



## 6. Irodalom:

Chikán Attila (2003) Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest

Heidrick & Struggles International, Inc. (2003): Is your board fit for the global challenge? Corporate governance in Europe.

OECD (2004): Principles of corporate governance, Paris

## **A kutatási program támogatói**

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban

A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató

ISSN 1787-1891 (nyomtatott)

ISSN 1787-6915 (online)