

MIHÁLYI PÉTER

A vállalatvezetők motivációja a szocializmusban és a piacgazdaságban – régi és új tapasztalatok

„Az ember anatómiája kulcs
a majom anatómiájához.”
Marx [1972] 31. o.

Az elmúlt két esztendő amerikai és nyugat-európai botrányai nyomán más megvilágításba kerültek a *corporate governance* irodalom korábbi tételei. A tőzsdéken jegyzett óriáscégek könyvelési manipulációi, a cégek és a washingtoni politika összefonódásáról érkező hírek, továbbá az a tény, hogy a botrányok időben egybeestek a világgazdasági recesszió kezdetével, felhívták a figyelmet az ázsiai kontinens korábban sikeresnek mondott gazdaságaira, Japánra, Dél-Koreára, Indonéziára is. Kiderült, hogy az a piaci modell, amelyet Magyarország és a többi rendszerváltó poszt-szocialista ország átvenni készül, különféle változataiban is vastagon át van szöve hatékonytalansággal és korrupcióval. Ebben a megvilágításban viszont felhasználhatónak tűnnek azok a tételek, amelyeket a szocialista vállalatok működéséről a hazai szakirodalom az 1980-as és az 1990-es években megfogalmazott, valamint azok a megállapítások is, amelyeket 1989 után a hazai privatizáció tapasztalatai alapján e tanulmány szerzője korábbi írásaiban már megfogalmazott.*
Journal of Economic Literature (JEL) kód: B31, G32, P31.

A fenti Marx-idézzel jellemezhetjük legtalálébban azt az átértékelődést, amelynek nyomán ma másképpen látjuk az 1989 előtti állapotokat, mint amikor még benne éltünk a létező szocializmus világában. A politikai és gazdasági rendszerváltás – s ezen belül különösképpen a privatizáció – számos olyan kérdést vet fel, amelyeken korábban nem gondolkodtunk. Természetesen 1989 előtt is sokat tudtunk az állami vállalatok működéséről. Láttuk a hiányosságokat, kerestük a jobbítás módjait, s azzal is tisztában voltunk, hogy hol húzódnak a változtatás határai. A mából visszatekintve azonban az állami vállalatok szocializmusbeli működése sok szempontból másképpen látszik. E másság egyik legfontosabb eleme az, hogy másképpen látjuk a vállalatvezetők szerepét.

Egyetlen megfigyelés áll az érvelés középpontjában. Azt igyekszem bizonyítani, hogy Kornai János műveiben – a *mainstream* közgazdasági irodalmat messze megelőzve – mutatta ki, hogy *a vállalatvezetők mind a szocialista, mind a piacgazdaságban szükség-*

* Azok a gondolatok, amelyek e tanulmányban megjelennek első ízben a Collegium Budapest és az MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpontja által Kornai János 75. születésnapja alkalmából rendezett konferencián hangzottak el.

Itt és a továbbiakban Kornai megfontolásait követve, a *mainstream* közgazdaságtan, a walrasi közgazdaságtan és a neoklasszikus elmélet kifejezéseket szinonimaként használom (Kornai [1971] 23. o., 48–49. o.).

szerűen ellentmondásos helyzetben vannak, s az ebből adódó konfliktusokra nincs optimális megoldás.

Hogy a vállalatvezetők helyzete a piacgazdaságban is ellentmondásos, azt csak az 1990-es évek elején megjelenő vállalatirányítási (*corporate governance*) elmélet kezdte boncolgatni azt követően, hogy a fél világra kiterjedő Maxwell-médiabirodalom összeomlott, s maga alá temetett nem csak több ezer munkahelyet, de elveszett a vállalati dolgozók nyugdíjalapba fektetett pénze is. A kutatásnak ez az új ága két, látszólag triviális, valójában azonban a *mainstream* közgazdaságtannak homlokegyenest ellentmondó megállapításból indult ki: 1. többféle piacgazdasági modell van; 2. az egymás mellett élő német, japán, amerikai, brit stb. modellek nem egyformán hatékonyak.

A marxista politikai gazdaságtanon nevelkedett kelet-európai közgazdászok számára a tulajdonlás, a tulajdonosi jogosítványok birtoklásának kérdése mindig is az elméleti örökség középpontjában álló dogma volt. A *Does ownership matter?* kezdetű kérdés számunkra éppen ezért nem jelenthetett revelációt, és nem provokált különösebb vitát sem. Inkább azt mondhatnánk, hogy egy magára valamit adó kelet-európai közgazdász – függetlenül attól, hogy magát igaz marxistának vagy reformernek vallotta – önelégült mosollyal vette tudomásul, hogy a Nyugat ismét felfedezte azt, amit „mi mindig is tudtunk”. „Hát persze, hogy fontos, ki a tulajdonos.”

Míndez összefügg egy másik dimenzióban meghúzódó Kelet és Nyugat közötti szakadékkal. A marxista politikai gazdaságtan *makroökonómiai* megalapozottságú. Az állami tulajdon felsőbbrendűségéről szóló tételt is így kellett érteni. A tervgazdaság fölényét a piacgazdasággal szemben nem a reprezentatív vállalat profittermelő képességének maximalizálásából vezették le, hanem a népgazdaság tervszerű és arányos fejlődésének tételéből. Ezzel a szemlélettel ütközik a nyugati közgazdaságtan *mikroökonómiai* megközelítése, amely a reprezentatív vállalat hatékonyságát a többi vállalattal folytatott piaci verseny keretei között tárgyalta, s amelyben az 1960-as évek végéig hangsúlyos módon nem vetődött fel az a kérdés, hogy a hatékonyság függ-e a tulajdonlás formáitól. Igaz, „piaci kudarcok” címszó alatt ennek a megközelítésnek is volt helye az elméletben, de nem ez volt a meghatározó.

Az ügynök–megbízó elmélet nem elégséges

Napjaink nagy meglepetése, hogy a szocialista nagyvállalatok tanulmányozása során szerzett tapasztalataink egy része mintha érvényes lenne a kapitalista nagyvállalatokra is. Úgy tűnik, hogy a szocialista nagyvállalatok működése során tapasztalt negatívumok valójában nem is a szocialista tulajdoni formával, hanem inkább a nagyvállalati méretekkel függőnek össze. Mi tagadás, első hallásra nehezen elfogadható állítások ezek.

A vállalatirányítási elmélet kezdetben a vállalati vezetők és a tulajdonosok konfliktusát egy ismeretelméleti problémára egyszerűsítette le. Az ügynök–megbízó modell logikájára hivatkozva, azt állították, hogy a menedzserek és a tulajdonosok konfliktusának lényege az információs aszimmetria. Ha a menedzser lusta vagy a cég érdekeivel ellentétes döntést hoz, azt a tulajdonosok nem minden esetben veszik észre, mert nem látnak bele a cég napi döntési folyamataiba. A modell piacgazdasági variánsa közvetlenül levezethető Adam Smith egyik sokat idézett megállapításából,¹ de később kiterjesztették a szocialista gazdaságra is (*Gregory–Stuart* [2001] 181–185. o.). Egy ideig úgy tűnt, hogy erre a

¹ Adam Smith a részvénytársaság tulajdonosai és a társaság igazgatói közötti konfliktust felismerve, arról írt, hogy az adott helyzetben tulajdonképpen természetes a hanyagság és a pazarlás, hiszen az alkalmazottak nem a saját pénzüikkel gazdálkodnak (*Smith* [1976] 164–265. o.).

problémára van egyszerű megoldás: a menedzsereket részesíteni kell a profitból, s akkor nem lesz érdekük a tulajdonosok félrevezetése. „*Déja vu*” – mondhatjuk erre mi itt Kelet-Európában, hiszen jól emlékszünk arra, hogy a szocialista tervgazdaságban a vállalati vezetők nyereségérdekeltsége legalább két évtizeddel korábban vált általános ösztönzési formává, mint ahogyan a részvényopciók a nyugati piacgazdaságokban elterjedtek (*Lieberman* [1962]).

Ezzel szemben Kornai kiinduló pontja a munkakörrel való azonosulás, mert ez egymágában is elégséges ahhoz, hogy ellentmondások sorozatát generálja. Úgy tűnik, hogy Kornai magyarázata átfogóbb és átütőbb. Például azért, mert magában foglalja azt a minden gazdaságban gyakorta megfigyelhető, fontos körülményt, hogy *a vállalatokat kívülről irányító szereplők céljai időben nem állandók*. A szocialista gazdaságban egymást váltogatták az élénkítés és a lassítás periódusai vagy a minőség és a mennyiség változó mértékű előtérbe helyezése,² míg a piacgazdaságokban egy-egy vállalat céljai között hol a profitabilitás, hol a piaci részesedés növelése az első számú prioritás.

A legújabb hírek fényében hirtelen más megvilágításba kerültek a korábban ismert tények, összefüggések. A tőzsdéken jegyzett amerikai óriáscégek könyvelési botrányai, a nagy cégek és a washingtoni politika összefonódásáról érkező hírek, továbbá az a tény, hogy a botrányok időben egybeestek a világgazdasági recesszió kezdetével, felhívták a figyelmet az ázsiai kontinens korábban sikeresnek mondott országaira, Japánra, Dél-Koreára, Indonéziára is. Az amerikai botrányok fényében – kissé paradox módon – még nagyobbak, még fontosabbnak tűnnek a japán és koreai gazdaság korrump voltáról szóló korábbi tudósítások, sőt azok a kisebb gazdasági-politikai botrányok is, amelyekről Németországból, Franciaországból, Olaszországból jöttek hírek. Kiderült, hogy az a piaci modell, amelyet Magyarország és a többi rendszerváltó poszt szocialista ország átvenni készül, különféle változataiban is vastagon át van szöve korrupcióval.

A piacgazdaság és a tervgazdaság téves szembeállítás

Ha most eltekintünk attól a hatástól, amit Kornai művei a közgazdaságtudományra és a politikatudományra, s ezen belül a szocialista gazdaságok működését kutató szakirodalmra gyakoroltak, akkor a következőképpen foglalhatjuk össze az uralkodó tankönyvi nézetrendszert.

– Egy szocialista országban a vállalatok élén nem szakemberek, hanem a kommunista párt által megbízhatónak tekintett bürokraták állnak. Ezek a vállalati vezetők csak a tervek teljesítésében érdekeltek, teljességgel közömbösek a vállalat nyereséges működése iránt, s nem érdekük az innováció, a vevők igényeinek kielégítése sem.

– A piacgazdaságokban a vállalatok élén a lehető legjobb szakemberek állnak, mert a tulajdonosokat a profitmotívum erre készíti, s a kompetitív munkapiacra mindig ki lehet választani a legalkalmasabb menedzsereket.

– Egy piacgazdaságban a vállalatvezetők anyagilag is érdekeltek a vállalat sikeres működésében. Egyrészt azért, mert ettől függ az állásuk, másrészt azért, mert javadalmazásuk össze van kötve a vállalat profitabilitásával. Bár ebből a helyzetből az is következhetne, hogy a vállalatvezetők saját közvetlen érdekeiket a rájuk bízott vállalat hosszú távú érdekei elé helyezik, a gyakorlatban ez nem történhet meg, mert a piac más intézményei (például tőzsd felügyelet, auditorok, tőkepiaci elemzők, üzleti szaksajtó) hatásosan ellenőrzik a menedzsereket.

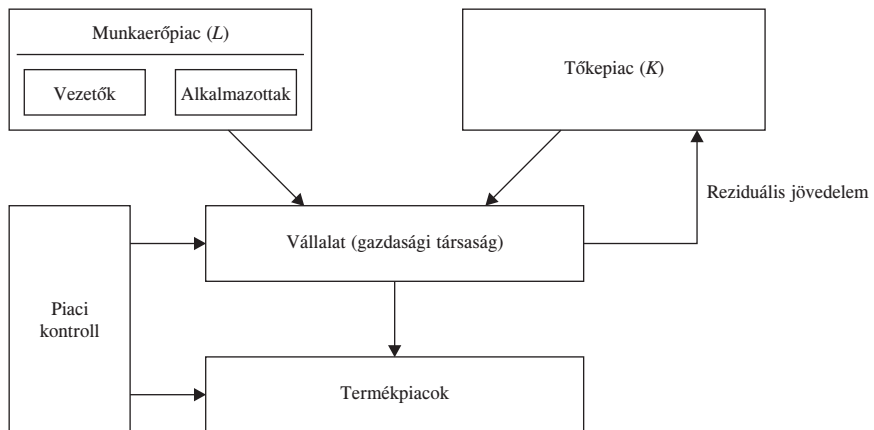
A sokszor leírt tankönyvi modellek mögött azonban Kornai rámutatott a standard

² Ezt az ellentmondást állította a központba Terv, kampány, pénz című monográfiája (*Soós* [1986]).

mikroökonómia elbújtatott alapfeltevésére: minden munka, így a vállalatvezetői munka is, kellemetlen. A standard mikroökonómia szerint ebből következik az ösztönzés kényszere: a munkásoknak bért, a vezetőknek sok bért kell fizetni ahhoz, hogy egyáltalán dolgozzanak (1. ábra).

A neoklasszikus felfogás szerint az a vállalat, amely termékeit versenypiacra termeli és ugyanakkor erőforrásait (K, L) is versengő piacokon szerzi be, egyidejűleg képes arra, hogy maximalizálja alkalmazottai, vevői és tulajdonosai jólétét. Az alkalmazottak munkájuk határtermékének megfelelő díjazásban részesülnek, a vevők a határkölségnek megfelelő árat fizetik, míg a tőketulajdonosok teljes mértékben megkapják a vállalat bevételei és kiadásai különbségeként keletkező reziduális jövedelmet (profitot). Az információk áramlását, a vállalatok egymáshoz viszonyított teljesítményének értékelését piaci kontrollmechanizmusok biztosítják. Kis iróniával úgy is fogalmazhatunk, hogy a vállalat egy zárt, fekete doboz, amelynek egyetlen feladata a piacok által meghatározott határfel-tételek teljesítése, s legfőképpen a jelenértékre számított profit maximalizálása (Kornai [1971] 41. o., Jensen–Meckling [1976]).

1. ábra
A neoklasszikus vállalatelmélet alapmodellje



Irányítsuk most figyelmünket kizárólag a vállalatvezetőkre.³ Nyilvánvaló, hogy az ő motivációjuk, viselkedésük eltér a többi alkalmazottétól. És ez nem pusztán mennyiségi kérdés! A hiányban és az *Anti-equilibrium*ban Kornai teljes joggal mutat rá arra, hogy a vállalatvezetők nem egyszerűen a pénzért dolgoznak, és az sem igaz, hogy a jobban fizetett vezetők feltétlenül jobban fognak teljesíteni. „... a vállalati vezető igyekszik *rendesen elvégezni a dolgát* egyszerűen azért, mert az emberek nagy része különleges indítékok nélkül is ezt szokta tenni.” (Kornai [1980] 78. o. – kiemelés az eredetiben.)

„Miért dolgoznak az emberek általában rendesen?” – tehetjük fel ezek után a következő kérdést. Kornai válasza a „vegetatív működés” fogalmára épít, bemutatva, hogy az minden modern, széles társadalmi munkamegosztáson alapuló rendszerben fellelhető. A vegetatív működés egyfelől a rendszerben közreműködő emberek átlagos szorgalmán, beidegzettségén, rutinján, másfelől a munkával való azonosuláson alapul (Kornai [1971]

³ Mint az jól ismert, az *Anti-equilibrium*ban Kornai részletes bírálatát adja a walrasi modell több más alapfeltevésének is.

202–203. o.) A vállalati vezetők is így viselkednek: küzdenek a túlélésért, az általuk irányított szervezet működőképességének fenntartásáért. Ehhez persze hozzátartozik a nyugalom, a külső konfliktusok tompításának igénye, valamint az a törekvés, hogy a munkához a maga számára, illetve vállalata számára a lehető legtöbb erőforrást szerezék meg (1. táblázat). Másképpen megfogalmazva: nem igaz az a feltételezés, hogy a vállalati vezetők számára a munka áldozat, amit pénzzel kell ellensúlyozni. *A vezetői munka önmagában is örömök forrása*, ha úgy tetszik önálló hasznossággal bíró tevékenység (Bearle–Means [1933]). Ez egyformán igaz a piactudományban és a tervgazdaságban, mint ahogyan az is igaz, hogy a menedzserek bére sem a határtermékük nagyságától, hanem a vállalat méretétől, illetve az adott vezetőnek a vállalati hierarchiában elfoglalt helyétől függ elsősorban (*Girma és szerzőtársai* [2002]).

1. táblázat

A vállalati vezetők motivációja a piactudományban és a szocializmusban

Motiváció	Magyarázat
1. Politikai és erkölcsi meggyőződés	A vezetők általában elfogadják a társadalomban uralkodó ideológiai eszményképet.
2. Azonosulás a munkakörrel	Az emberek általában szeretik tisztességesen végezni munkájukat, elkötelezett hívei saját szakmájuknak.
3. Hatalom	Csak olyan emberek válnak vezetővé, akiket vonz a hatalom.
4. Presztízs	A társadalmi presztízs függ a ranglétrán elfoglalt helytől és a vállalat méretétől, fontosságától.
5. Anyagi jutalom	A fizetések általában arányosak a hierarchiában elfoglalt pozícióval és az adott vállalat méretével, fontosságával.
6. Nyugalom	A vállalati vezetők igyekeznek elkerülni a zavarokat, konfliktusokat főnökeikkel, szállítóikkal, vevőikkel, a hatóságokkal.
7. Büntetéstől való félelem	A vállalati vezetőknek is vannak főnökei és más külső ellenőrző hatóságok, amelyek büntetési lehetőségekkel rendelkeznek.

Forrás: Kornai [1993] 149. o. alapján.

A szocialista nagyvállalatok működése

Hamis önkép. Mint az a szocializmus politikai gazdaságtanának történetéből jól ismert, az 1917-es orosz forradalom előkészítése, az elméletalkotás időszakában Lenin egyetlen nagy gyár vagy egyetlen óriásszervezet, a posta analógiájára képzelte el, hogy az „az állam elhalála után” miként is működik majd a szocialista gazdaság. Hasonlóképpen gondolkodott a bolsevik forradalom másik vezető teoretikusa, Buharin is.⁴ Csakhogy, amikor 1917-ben a kommunisták átvették a hatalmat, világossá vált, hogy a posta-hasonlat félrevezető. Egységes egészként, katonásan centralizált módon, árak, bérek és jogszabályok nélkül egy hétig sem lehet működtetni egy országot.

Nem is így működött. A hadikommunizmus úgy bukott meg, hogy valójában be sem

⁴ Az első világháború alatti nyugat-európai hadigazdálkodási rendszereket elemezve, Buharin arra a következtetésre jutott, hogy a koncentrációs folyamat „matematikai határa az egész »népgazdaságnak« egy olyan abszolút egységes kombinált trösztvé válása, ahol az összes egyes »vállalat« megszűnne vállalattal lenni, és csupán e tröszt üzemévé, részlegévé változna át ...” (Idézi: Szamuely [1971] 49. o.)

vezették. A világpiactól elzárkózó, árak és jogszabályok nélkül elgondolt, naturáliákra építő, egyetlen központból vezérelt tervgazdaság utópiája maga termelte ki önmaga ellentétét, az ágazati és területi szétforgácsolttságot, s ebből adódóan a részérdekek között folyamatosan újratermelődő ellentéteket.

„A központosított naturális gazdálkodás logikájából ugyanis éppen az következik, hogy a feladatokat naturáliákban, a lehető legnagyobb részletességgel kell előírni. Ez viszont csak egy viszonylag egynemű termelési struktúrával rendelkező ágazat szintjén lehetséges. (...) A szervezeti szétforgácsolttság tehát nem a hadikommunista rendszer ellenére, hanem következtében létezett.” (Szamuely [1971] 20. o.)

Az állam tehát nem halt el: az 1930-as évek végére a sztálini Szovjetunióban már egy korábban sohasem látott méretű rendszer fogta át a társadalmat – és benne az állami vállalatokat –, egy olyan rendszer amely egyszerre volt totalitáriánus és hierarchikus. Egy olyan rendszer, amely egyidejűleg próbálta figyelembe venni a funkcionális és a területi munkamegosztás logikáját, a hadsereg érdekeit, népjóléti és kulturális szempontokat meg még sok minden mást. A rendszer totalitáriánus és hierarchikus sajátosságai szorosan összetartoztak: a párt diktált az államapparátusnak, a központi bizottság a pártnak, s végül egy vezető diktált a központi bizottságnak. Ez volt a szocializmus klasszikus modellje. Másfél évtizeddel később Kelet-Európa országai ezt a modellt másolták le – itt a marxizmus csodaváró ágából elszármazott utópiák (állam elhalása, pénz megszűnése, munkahadsereg) már fel sem merültek.

Vegyük észre: a klasszikus modell hamis önképen alapult.⁵ Évtizedeken keresztül sem a Szovjetunióban, sem Kelet-Európában nem volt ildomos arról értekezni, hogy mekkora szakadék tátong a tervgazdasági utópia, azaz a lenini „posta-hasonlat” és a valóság között.⁶ De ezt kimondani nem csupán bátorság kérdése volt. A bírálhatatlannak és megváltoztathatatatlannak tűnő politikai erőviszonyok mindenki számára azt sugallták, hogy az állami tervező apparátusok végső soron mégis csak kézben tartanak minden folyamatot. Ebből a pragmatikus megközelítésből a végtelen centralizációt feltételező, a hierarchikus kapcsolatokra épülő, az áttételek jelentőségét figyelmen kívül hagyó lenini posta-hasonlat nem is tűnt annyira túlzónak.

Igen elterjedt volt – és időnként kritikái éllel is megfogalmazódott – az a vélekedés, miszerint a szocialista gazdaság vállalati szektora példátlanul centralizált, minden termelővállalat monopolhelyzetben van. Ami a Szovjetuniót illeti, ez nem volt igaz, miként azt az 1989. évi ipari cenzus adatai alapján amerikai, majd később orosz kutatók precízen ki is mutatták. Tekintettel az ország hatalmas kiterjedésére és az iparosítás előrehaladottságára, ez valójában nem is meglepő. A hamis látszat egyrészt onnan adódott, hogy a javak és szolgáltatások elosztása volt centralizált, s ennek alapján gondolták sokan, hogy e mögött a termelés centralizációja rejlik. Az OECD-országokkal való összehasonlításból kitűnt, hogy a legnagyobb szovjet vállalatok kisebbek voltak, mint nyugati versenytársaik. A 20 legnagyobb orosz vállalat alkalmazottainak száma együttesen kevesebb volt, mint akár az Egyesült Államok, Japán vagy Németország első 20 cégének összesített létszáma. Olyan orosz cégeknél, amelyek a belső piac legalább 35 százalékát birtokolták, a foglalkoztatottaknak mindössze 4 százaléka dolgozott (Aslund [1995] 153–154. o.) Másrészt az is tény, hogy a klasszikus szocialista modell nem szívelte a kisvállalatokat, s

⁵ Magyarországon visszhangtalanul maradt monográfiájában éppen ezt a gondolatot hangsúlyozta Kende Péter, Kornai János személyes jó barátja és műveinek franciaországi népszerűsítője (Kende [1964]).

⁶ Szamuely fentebb idézett könyve fontos kivétel ez alól. Burkolt, ideológikusan elvont formában persze a probléma sokszor előkerült. A kérdés úgy fogalmazódott meg: „Hat-e az értéktörvény a szocializmusban?”, „Van-e ára a munkaerőnek?” stb.

ezekből valóban igen-igen kevés volt. Ez megint azt a látszatot erősítette, hogy a szovjet vállalatok méreteik miatt élveznek monopolhelyzetet.⁷

Az ellátási felelősség mint a tervezés alapvető technikája. A mából visszatekintve, a hagyományos szocializmus nagy önbecsapása az volt, hogy elfedte a vállalati menedzsment önállóságának és érdekérvényesítő erejének tényleges mértékét. Valójában a szocializmus fennállása alatt a vállalati vezetők időben és térben változó mértékű, de mindvégig igen jelentős önállósággal rendelkeztek. Érdekeiket, véleményüket mind a napi rutinintézkedések során, mind a beruházások területén, mind a személyi döntésekben képesek voltak megjeleníteni. Vajon mi volt ennek a hatalmi pozíciónak az alapja?

A választ – véleményem szerint – ott kell keresni, hogy a lenini elgondolásokkal ellentétben a tervezés sohasem volt képes az összes erőforrásról rendelkezni. A valóságban mindig a többletek, a nemzeti jövedelem növekményének elosztásáról folyt az alku. A folyó termeléshez kapcsolódó gazdasági tevékenységek nagy része csak látszólag folyt a központi utasítások hatására, valójában „magától”, vegetatív folyamatként zajlott le.⁸

A „tervezők” arra koncentráltak, hogy az évente keletkező többletekből mely ágazat, mely nagyvállalat részesüljön, s ezek a többleterőforrásért cserében mennyivel több terméket vagy szolgáltatást állítsanak elő. Valójában tehát a minden részletre kiterjedő központi tervezés helyett a vállalatok szintjén megfogalmazott ellátási felelősség volt a szocializmus rendszerének alapvető szervezési, irányítási elve.⁹ Az ellátási felelősség fogalmának használata segíthet a vállalati koncentráció és a monopóliumok természetének mélyebb megértésében is.

Az ellátási felelősség áttekinthetősége érdekében az állami irányító testületek országon belüli, *területi monopóliumokat* teremtettek. Így vált a villamosenergia-ipar, a gázszolgáltatás, az építőipar, sőt, az élelmiszeripar és az élelmiszer-kereskedelem is olyan területté, ahol a vállalatoknak szigorúan meg volt tiltva, hogy termelésükkel vagy szolgáltatásukkal átlépjék a megye (a Szovjetunió esetében: a köztársaság vagy a körzet) határát. Az áruviszonyokat, a pénzt és a piacot kiküszöbölni igyekvő klasszikus szocializmus persze *par excellence* alkalmas is volt a konkurencia felszámolására, s – a fogyasztók oldaláról nézve – a monopolizáltság teljessé tételére (Nagy [1988]). De nem lett volna képes arra, hogy mindezt ilyen „tökélyre” vigye, ha ez nem esett volna egybe a vállalati menedzsment érdekeivel. A monopolhelyzetre való törekvés minden cég és minden vállalati vezető természetes szándéka. Versenyre csak kényszeríteni lehet a vállalatokat. Nincs ez másképpen a piacgazdaságban sem. Érthető, hogy minden cég igyekszik megszabadulni a versenytársaktól, s ha ezt nem teheti meg, akkor rivalizálás helyett igyekszik megegyezni vele. Más a helyzet, ha az állam beletörődik a verseny hiányába – netán még büszke is rá. A Szovjetunióban és Kelet-Európában pontosan ez történt. Ezt a helyzetet használták ki a nagyvállalati vezetők. „Ha *Nektek* fontos, hogy legyen elég cső (alma, bicikli vagy ágyú), akkor bízzátok *Ránk* csőgyári (almáskerti, bicikligyári) vezetőkre, hogy miként irányítjuk a céget” – így érveltek a vállalatvezetők, s rendszerint nem is eredménytelenül.

⁷ Kelet-Európában a példátlan mértékű termelési centralizáció feltételezése helytálló volt – noha itt is igaz, hogy a nagyvállalatok nyugat-európai mércével mérve nem is voltak olyan nagyok –, hiszen a közepes és kisméretű nemzetgazdaságok sok ágazatban nehezen „bírtak el” két hasonló profilú vállalatot. De az igazi gondot itt is az import visszatartása és központi szabályozása jelentette.

⁸ Ahogy Kornai írja, „...a gyár termelt – de nem azért, mert terveket, utasításokat kapott. Akkor is termelt volna, ha nem utasítják erre, mégpedig nagyjából ugyanazt, mint amit a terv előírt. Végül is egy téglagyár csak téglát termelhet, s nagyjából annyit, amennyit kapacitása lehetővé tesz.” (Kornai [1971] 203. o.).

⁹ Az ellátási felelősség mint a szocialista gazdálkodás egyik alap kategóriája először Schweitzer Ivánnál merült fel (Schweitzer [1982]). A növekményről folyó alku gondolatának kiemelését lásd Antal [1985] munkájában.

A munkásosztály lázadása mint a menedzserek titkos fegyvere. A klasszikus szocializmus időszakában a vállalati menedzserek hatalmának volt még egy magyarázata is. Tudvalevő, hogy a gépesítetttség alacsony foka és a beszállítói kapcsolatok megbízhatatlansága miatt egy-egy gyárkerítésen belül esetenként 10-20 ezer munkás is dolgozott. Ha a menedzserek a munkások lázadásával fenyegetőztek, az még külön is súlyt adott szavaiknak. Érthető okok miatt ez a fenyegetés minden esetben burkolt volt. Ki mert volna arról a nagy nyilvánosság előtt értekezni, hogy mi lesz akkor, ha a munkásosztály „fellegvárai” – Moszkva, Gdansk vagy Csepel – fellázadnak a „munkásosztály pártja és kormánya” ellen? A menedzserek termelési monopóliumhelyzetükre hivatkoztak, ha többleterőforrást igényeltek. Valójában azonban a fenyegetés politikai volt. Sem a szovjet, sem a lengyel, sem a magyar gazdaság nem állt volna le, ha egy-egy üzemben vagy vállalati telephelyen a munkások sztrájkba lépnek. Az ellátás oldaláról nézve a klasszikus szocializmus időszakában a szovjet és kelet-európai gazdaságok nem voltak sebezhetőbbek, mint a nyugati piacgazdaságok. A politikai következmények azonban súlyosak lehettek volna – s ahol tényleg kirobbant a sztrájk, ott azt rendszerint politikai földindulás követte. Ez a fenyegetés hatott tehát, és nem a termelés centralizációjára való hivatkozás.

A három szereplős modell. Az eddig elmondottak elégséges alapot adnak egy elméleti modell megfogalmazásához. Ez a modell a szocializmus *reprezentatív vállalatának* tulajdonosi-irányítási rendszerét írja le. Tisztában vagyunk azzal, hogy a „tulajdonosi-irányítási rendszer” kifejezés a mai olvasónak nehézkesen hangzik, mégis ez az összetett kifejezés jól visszaadja a kor szellemét és nyelvi kultúráját. A dolog lényegét tekintve azonban ez a kifejezés ugyanazt takarja, amit a modern közgazdaságtan *corporate governance*-nek nevez.

Ebbe a háromszereplős modellbe beleilleszthető a sztálini és a brezsnyevi Szovjetunió, az Ulbricht, majd Honecker által megformált NDK-modell, vagy éppen a Kádár János nevével fémjelzett magyar gazdaság [lásd a 2. ábra a), b) és c) blokkját]. Sematikus formában – a téglalapok területével arányosítva a három hatalmi csoport egymáshoz viszonyított erejét – ezeket a változatokat így ábrázolhatjuk:

2. ábra

Az állami vállalatok tulajdonosi-irányítói szerkezete

a) Az alapmodell

Paternalista vezér	Párt és állami bürokrácia	Vállalati menedzsment
--------------------	---------------------------	-----------------------

b) Sztálini modell

Paternalista vezér	Párt és állami bürokrácia	Vállalati menedzsment
--------------------	---------------------------	-----------------------

c) Magyar–cseh–lengyel modell

Paternalista vezér	Párt és állami bürokrácia	Vállalati menedzsment
--------------------	---------------------------	-----------------------

Ez a vállalatmodell – melynek korábbi változatait lásd *Mihályi* ([1992], [1993], [1997], [1998]) – több ponton is eltér a politikai gazdaságtanban megszokott sémáktól, illetve attól az ábrázolásmódtól, ahogyan napjaink vállalat-gazdaságtani tankönyvei tárgyalják e szervezeteket. Az alábbiakban hat pontban fogjuk összefoglalni a modell legfontosabb üzeneteit.

1. A modell a tulajdonosi-irányítási rendszert nem kettő (ügynök–megbízó), hanem három szereplő kiemelésével ábrázolja. A paternalista vezér többnyire az uralmon lévő

kommunista párt elnöke, első titkára vagy főtitkára volt, de bizonyos időszakokban, bizonyos országokban a vezér állam és/vagy kormányfő is lehetett. Sőt, a kínai szocializmus utolsó időszakában még az is előfordult, hogy az ország *de facto* vezére, Teng Hsziao-ping formálisan semmilyen párt és állami tisztséget nem viselt. A vezér uralma általában egy személy uralmát jelentette, de azért arra is több példa akadt, hogy az első számú vezető családtagjai és közvetlen munkatársai a vezér helyett és nevében intézkedhettek (Románia, Kína), sőt, egy esetben még arra is, hogy a vezér uralmát dinasztikus alapon sikeresen tovább örökítse (Észak-Korea). A párt- és állami bürokrácia elsősorban a párt központi bizottságának apparátusát, a minisztériumokat, a területi irányító szervezeteket, valamint a szakszervezeteket jelöli. A vállalati menedzsment elnevezés mögött a cégek életét meghatározó 1–10 fő vezető áll.

Mind a három szereplő – tehát a paternalista vezér, a pártállami bürokrácia és a vállalati menedzsment – önmagát a vállalatok tulajdonosának tekintette. Tulajdonosként viselkedtek, s partnereik is tulajdonosként kezelték őket. A sztálini idők pártzsargonja pontosan ezt a helyzetet tükrözte vissza, amikor a párt legfelső vezetői egymás között Sztálint „gazdának” (*khozjain*) nevezték, és ezt képezték le az alrendszerben is. Egy-egy miniszter is a maga tulajdonának érezte a minisztériumához tartozó vállalatokat, s a vállalat vezetői is „gazdának” tekintették magukat a gyáron belül.

2. A három csoport valamilyen módon és mértékben mindig osztozott a hatalmon. A modell lényegéhez tartozik, hogy variálabilis, alváltozatok építhetők ki belőle. Ez ad lehetőséget arra, hogy időben és térben követni tudjuk a változásokat.¹⁰ Az időben és térben egymást követő szocializmusváltozatok éppen abban különböztek, hogy miként oszlott meg a vállalatok feletti tulajdonosi-irányítói hatalom a három hatalmi csoport között.

1922 és 1953 között a paternalista-karizmatikus vezér és az állampárt bürokráciája csak nagyon kevés döntési szabadságot engedett a vállalati menedzsmentnek (sztálini modell), míg a hrucsovi–brezsnyevi idők már jobban kedveztek a vállalati vezetőknek. Magyarországon, Csehszlovákiában vagy Lengyelországban a vállalati menedzsmentnek mindig is nagyobb önállósága volt, mint a Szovjetunióban bármikor (magyar–cseh–lengyel modell). Ma már egyértelmű, hogy a magyar gazdaság 30 éves viszonylagos sikerét leginkább annak köszönhetjük, hogy az ország élén álló paternalista vezér csak kivételesen avatkozott be a gazdaság ügyeibe. Ennek nem mond ellent, sőt, éppen a modell életszerűségét igazolja, hogy az első 20–50 legjelentősebb magyar vállalat élén 1989-ig nem állhatott olyan vezető, aki ne élvezte volna Kádár János és legszűkebb környezetének támogatását.

3. A modell segítségével szemléltethetővé válik az a dichotómia is, amely a folyó termelés és a beruházások eltérő irányításában mutatkozott meg. A folyó ügyekben a menedzsment igen nagy hatalommal rendelkezett (még a legortodoxabb szocializmusmodellben is), míg a beruházások területén a pártállami bürokrácia és a legfelső politikai vezetés mindvégig fenntartotta hatalmi monopóliumát még a liberálisabb korszakokban és országokban is. Ez a különválasztás nem volt problémamentes,¹¹ de ennek ellenére minden országban törekedtek rá, és – mindent összevéve – inkább javította, mint rontotta a gazdaság hatékonyságát.

¹⁰ Major [1993] és több nyugati politológus „nomenklatúra-tulajdonlás” koncepciójának, illetve a központi tervezéshez kapcsolt ügynök–megbízó modellnek éppen az a gyengesége, hogy túlságosan általános jellemzését adja a szocializmus tulajdonviszonyainak, s nem alkalmazható az országonkénti eltérések értelmezésére, magyarázatára.

¹¹ Ezt már a kortársak is világosan látták. „Ez a különválasztás (ti. a beruházási és a folyó termelési döntések elválasztása – M. P.) azonban technikailag csak akkor lett volna megoldható, ha világos, a vállalati mérlegadatok alapján egyértelműen ellenőrizhető határvonalat lehetett volna húzni az állóeszköz-fenntartás, illetve a műszaki fejlesztés és a beruházás, továbbá a tartóskészlet-felhalmozás és átmeneti készletszükséglet között (Antal–Várhegyi [1987] 76. o.).

4. Kornai János munkássága nyomán ma már általánosan is elterjedt az a felfogás, amely a szocialista gazdaság szereplőinek érdekeltisége és motivációja a következő – itt most csak címszavakban idézhető – jelenségeket termelte újra: puha költségvetési korlát, tervalku, mennyiségi hajsza, a fölérendeltek paternalisztikus magatartása stb. Kornai azt is hangsúlyozza, hogy ezek az elemek az évtizedek során egymáshoz csiszolódtak. A jelenségek között – kémiai analógiát használva – affinitás érvényesült: vonzódtak egymáshoz, igényelték egymást (Kornai [1993] 385–386. o.).

Anélkül, hogy e megfigyelések érvényességét kétségbe vonnánk, a rendszerváltás utáni tapasztalatok fényében fontosnak látszik a következő kiegészítő megállapítás: a szocializmus nem ismerte a piacproblémát. A rendszer egészének olyan volt a konstrukciója, hogy a vállalati menedzsment számára a termékek és szolgáltatások értékesítése sohasem jelentett gondot. Nem is foglalkoztak ezzel. Piac, azaz fizetőképes kereslet mindig volt. A rendszerváltás idején viszont – a politikai rendszer néhány kulcselemének érdesítését követően – a biztos piac is eltűnt. Hirtelen kiderült, hogy az állam nem tud érdeemben segíteni saját vállalatainak gazdálkodási gondjain azzal, hogy dotálja a termelést vagy olcsó hitelt ad. A Kornai által oly alaposan elemzett régi módszerek, a puha költségvetési korlát, a sorban állás, a minőség rontása, a gyenge árérzékenység stb. nem segítettek, ha a cég termékei iránt nem volt fizetőképes kereslet. *Ekkor vált csak világossá, hogy az állami paternalizmus, a vállalatok fölötti gyámkodás elsősorban nem a mikroökonómiai értelemben vett költségvetési korlát felpuhításán, hanem a fizetőképes felvevő piac makroökonómiai eszközökkel történő befolyásolásán keresztül érvényesült.*

Amíg rutinszerűen, jól működött a szocialista gazdaság, az első számú politikai vezető, valamint az állampárt apparátusa – kis túlzással mondhatjuk – éjt nappallá téve azon dolgozott, hogy legyen piaca a megtermelt javaknak. Tulajdonosként ez volt az első számú feladatuk. És csak az ő feladatuk volt ez – a menedzsmentnek ezzel nem kellett foglalkoznia. Az állampárt apparátusainak dolga volt a belső piac védelme az importtól, hogy szervezzék a külpiaci kapcsolatokat, az árfolyam-politikán keresztül fenntartsák a termelés versenyképességét, s mindezzel kockázatmentessé tegyék a termelést.

A kilencvenes évek gazdasági-politikai vitáiban sokszor elhangzott az a megfogalmazás, miszerint az állam a legrosszabb tulajdonos. A fenti gondolatmenet nyomán elfogadhatjuk, hogy a szocialista rendszer állama – egyfajta értelmezésben – nem volt rossz tulajdonos (Nagy [1988], [1991]). Éppen ellenkezőleg: az állam minden erővel azon volt, hogy cégeinek piacot biztosítson, és védje őket a külföldi versenytől, s az esetek túlnyomó részében ez sikerült is. Egy-egy cég sorsára szűkítve az értékelést, azt is mondhatjuk, hogy az állam igenis „jó” tulajdonos volt, hiszen nem hagyta, hogy vállalatai piacproblémák miatt csődbe menjenek. Más kérdés, hogy hosszú távon, a nemzetgazdaság egésze szempontjából ennek a tulajdonosi magatartásnak katasztrofálisak voltak a következményei. A tisztánlátás érdekében azonban a két időhorizontot és a vizsgálódásnak ezt a két szintjét (tehát a rövid és hosszú távot, illetve a mikro- és makroökonómiai megközelítést) mindenképpen külön kell választani. A javasolt háromszereplős modell éppen ehhez nyújt fogalmi segédesszközöket.

5. Míg a piacgazdaságokban erős mechanizmusok hatnak a profitráták kiegyenlítődése és ezen keresztül a sikeres technológiai, vezetési és szervezési formák elterjedése irányában, a szocialista gazdaságot igen eltérő jellegű és hatékonyságú vállalatok egymás mellett élése jellemezte. Ennek az összefüggésnek a jelentősége a privatizáció során vált kézzelfoghatóvá. Ekkor derült ugyanis ki, hogy a piacon megmértve mekkora értékkülönbség van tejüzem és tejüzem, erőmű és erőmű között.

Az alapmodell a szocialista gazdaságnak ezt a sajátosságát is segít megmagyarázni. A három tulajdonosi csoportból kettő – a paternalista vezér és a pártállami bürokrácia – a vállalatokat mint jogi képződményeket nem tekintette egymástól elkülönülő entitásnak. Ez volt az oka annak, hogy a hasonló profilú vállalatok közötti hatékonyságkülönbség

nem is volt fontos a számára. Két hasonló profilú üzem bármikor összevonható vagy szétválasztható volt, mint ahogy arra is könnyen akadt magyarázat, ha különböző profilú cégeket összeolvasztottak, illetve szétbontottak. Lehetett szövetkezetből vállalatot csinálni, trösztből konszern, vagy fordítva. Nem különült el egymástól az állami és a pártvagyon sem. Mindaz, amit ma *corporate governance*-nek hívunk, a szocializmus időszakában az első két tulajdonosi csoport számára csakis a vállalatok összességére volt értelmezhető.

6. Ezzel a gondolkodással élesen szemben állt a vállalati menedzsment, amely anyagi-lag, érzelmileg és karrierérdekeit tekintve, egy adott vállalathoz kötődött. Voltak persze olyan vállalati menedzserek is, akik vállalati pozíciójukat csak és kizárólag ugródeszkanak tekintették a felfelé törekvésben. Ők voltak azok, akik – az egykori pártzsargon önironikus megfogalmazása szerint – „szilárdan együtt ingadoztak a párttal”. Ők voltak azok, akik igyekeztek nem azonosulni a rájuk bízott vállalat sorsával, s csak saját karrierjükkel vagy anyagi jólétükkel foglalkoztak. Akadt ilyen, de nem ez volt a tipikus.

Szociológiai értelemben persze a modellben bemutatott három hatalmi csoport között sohasem volt merev elválasztó fal. Éppen ellenkezőleg. Nagyon is tipikusnak tekinthető volt az olyan *apparatszik* életpálya, amelynek során a fiatal gyári munkásból vagy gyárban dolgozó mérnökből minisztériumi kezdő tisztviselő lett, onnan visszament vezetőnek ugyanabba a gyárba vagy egy hasonlóba, majd innen emelkedett miniszteri, azután kbtitkári, végül pedig legfelső pártvezetői szintre. Mégis, egy adott pillanatban valaki vagy vállalati vezető volt, vagy apparátusbeli ember – a kettő egyszerre sohasem.

Az amerikai modell ellentmondásai

Abban a leegyszerűsített gondolatmenetben, amelyet tanulmányunk elején idéztünk, napjaink világgpiacokat megrengető botrányait úgy is értelmezhetjük, hogy ezeket a cégeket a vállalati vezetők túlzott motivációja juttatta csődbe, ennek következtében követtek el csalást, mérleghamisítást és más üzleti bűncselekményeket. Ez a következtetés részben helytálló, de kiegészítésre is szorul.

Először is arra kell felhívni a figyelmet, hogy a menedzserek számára történő *részvényjuttatás*, ami az ösztönzés gyorsan terjedő formájának bizonyult az Egyesült Államokban, a vállalati vezetőket kvázitulajdonosi pozícióba hozta. Ez is volt a cél. A kilencvenes évek első felében számos elemző ezt a fejleményt az amerikai típusú piacgazdaság előnyeként emlegette a hagyományos, fizetésre alapozott európai és ázsiai ösztönzési rendszerekkel összehasonlítva. Egészen a botrányok kitöréséig kevés szó esett azonban arról, hogy ebben a konstrukcióban a menedzser kétlelkűvé válik. Azt is mondhatnánk, helyzete kezdett hasonlítani ahhoz a szocialista vállalati vezetőhöz, aki egyben bürokratikus állami és pártirányító funkcióval is rendelkezett.

Kiderült, hogy azok a piaci intézmények, amelyeknek elvben az lett volna a feladatuk, hogy kontroll alatt tartsák, kívülről ellenőrizzék a menedzserek működését, teljesen összefonódtak a vállalatokkal. A hitelező bankok, a külső auditorok partnerekké váltak a mérlegkozmetikázásban,¹² a beruházási bankok titkos háttér-megállapodásokat kötöttek a tőzsdei bevezetések manipulálására.¹³ A függetlennek mondott piaci elem-

¹² Az Enron-ügyben közvetlenül is érintett Arthur Andersen könyvvizsgáló cég, miután beismerte érin-tettséget, beszüntette működését. Az amerikai törvényhozás 2002 nyarán a Sarbanes–Oxley-törvényben drá-kóinak tűnő intézkedések sorozatát léptette életbe a mérlegek valódiságának kikényszerítése érdekében.

¹³ A tőzsdei bevezetések, az úgynevezett IPO-k során elkövetett szabálysértések méretét jól jellemezheti az a tény, hogy a 10 legnagyobb beruházási bank hajlandó volt 1,4 milliárd dolláros büntetést fizetni az amerikai tőzsdéfelügyeletnek, hogy az elálljon a további vizsgálódástól. Néhány hónappal később nyilván-valóvá vált, hogy a mérlegmanipuláció nem pusztán amerikai sajátosság, az európai nagy cégek és a rájuk

zők¹⁴ és minősítő intézetek¹⁵ visszatérően és aránytalanul túlbecsülték a tőzsdei cégek teljesítményeit, összeférhetetlen szituációkat teremtettek maguk körül, sőt arra is volt példa, hogy ügyfeleiket konkrét tranzakciókban is szándékosan félrevezették.¹⁶

Minden jel szerint az elmúlt két évben csak annyi történt, hogy hirtelen felszínre kerültek a mélyben évek, évtizedek óta érlelődő ellentmondások. Ezek közül *Niskanen* [2002] kettőre hívta fel a figyelmet. Az egyik az, hogy az amerikai adórendszer az osztalékot és a kamatot nem egyformán kezeli. Mivel az előbbit adó terheli, ezért a vállalatok számára kedvezőbb a hitelből történő finanszírozás, ami azután túlzott és ezért kockázatos mértékű eladósodást kényszerített rá az egymással éles versenyben álló tőzsdei cégekre. Nagymértékben gyengítette a piac ellenőrző funkcióját az 1968. évi Williams-törvény, amelyet annak idején éppen a vállalati menedzserek nyomására fogadott el a Kongresszus. Ennek a törvénynek köszönhetően egy tőzsdei cég részvényeinek 5 százalékát megszerelve, a külső befektető kötele önmagát felfedni, s ez nehezíti a külső befektetők részéről indítható – úgymond – ellenséges felvásárlást.

Greenspan [2002] három magyarázó okot emelt ki. Első helyen ő is az osztalék jelentőségének csökkenését említi, tényként hivatkozva arra, hogy a 20. század első felében az amerikai részvényt piacon még 6 százalék körül mozogtak az osztalékok, az évezred végére viszont 1 százalékra estek. Emiatt a vállalatok és a vállalatvezetők teljesítményének megítélésében ez a mutató háttérbe szorult, s helyét a profit foglalta el. A két mutató objektivitásában azonban óriási a különbség. Míg az osztalék valódi jövedelemátutalással jár, addig a profit csak egy számviteli kategória, amelyet a nyilvántartások és elszámolások „megfelelő” kozmetikázásával következmények nélkül lehet manipulálni. Fontos része volt a mérlegek javításának az az általánosan elterjedt gyakorlat, hogy a menedzserek részvényopcióját nem vették számba a termelés költségei között. Miután ez a menedzserek viszonylag széles körét érintette minden tőzsdei társaságnál, az együttes hatás a tőzsdei cégek profitját éves szinten 2,5 százalékponttal emelte meg.

Soros [2002] mindezekon túlmenően még három ellentmondásra utalt. A számviteli profitok versenye szempontjából egyre megy, hogy a profit volumennövekedése egy adott vállalat szerves fejlődéséből vagy egy másik vállalattal való fúzióból adódik. Miután a megegyezéssel fúziókat szinte semmi sem akadályozza, a vállalati felső menedzsment nagyban érdekelte vált a vállalat-összevonásokban. Ebben az „össznépi” felvásárlási lázban azután kivette a szerepét a média és a politika is: azt a céget, azt a vállalatvezetőt magasztalta, amelyik a legaktívabb volt a fúziók terén. Soros mindehhez még hozzáteszi, hogy a vállalati csődök és csalások részben a szakmai morál fellazulásával is magyarázhatók, valamint azzal, hogy az amerikai társadalom – szinte amnéziás módon – szemelt hunyt a gazdasági és politikai összeférhetetlenség minden elrettentő példája felett.¹⁷

vonatkozó ellenőrzési mechanizmusok sem jobbak. 2002–2003 fordulóján sorra jöttek a hírek a Vivendi, az ABB, az Elan és a holland Ahold mérleghamisításairól (*The Economist* [2003]).

¹⁴ Az 500 legnagyobb amerikai tőzsdei cég profitjának 3-5 éven belül várható, éves átlagos növekedését az elemzők 12 százalékra becsülték az 1985–2001-es időszakban, miközben a tényleges növekedés csak 7 százalék volt (*Greenspan* [2002]).

¹⁵ Az amerikai s ezáltal a világ tőkepiacain összesen három elismert minősítő intézet működik (Moody, S&P, Fitch), s valamennyiről kiderült, hogy az általuk minősített cégeknek egyidejűleg üzleti tanácsokat is adtak.

¹⁶ Az esetek súlyosságát jól jellemzi, hogy Jack Grubman, amerikai telekommunikációs elemzők ismert sztárja, a Citicorp munkatársa nem kevesebb, mint 15 millió dolláros pénzbüntetést fizetett, és élete végéig kitiltották a tőkepiacokról.

¹⁷ Az összeférhetetlenség kirívó – és a piac minden szereplője által nyilvánvalónak tartott – példája volt, hogy a könyvvizsgáló cégek egyszerűsített ügyfeleik befektetési, adózási és általános üzleti tanácsadói is voltak. Az igazgatóság tagjainak korrumpálására a Tycó International mutatott példát. Ez a cég 20 millió dollárt fizetett az igazgatóság egyik tagjának, mert segített egy vállalatfelvásárlási tranzakcióban.

A külső és belső tulajdonlás elmélete

Napjaink vállalatirányítási (*corporate governance*) irodalma nagy jelentőséget tulajdonít a külső (*outsider*) és belső (*insider*) tulajdonlás megkülönböztetésének (*La Porta és szerzőtársai* [1997]). Ez termékeny megközelítésnek tűnik. Ha visszatérünk az 1. ábrán bemutatott összefüggésekhez, s azokat tovább egyszerűsítjük, akkor azt mondhatjuk, hogy a *neoklasszikus modell alapesetként tételezi fel a külső tulajdonlást*, tehát azt, hogy a tőketulajdonosok a vállalattól egyértelműen elkülönülő gazdasági szereplők.

A külső tulajdonosi szerkezettel működő piacgazdaság legfőbb ismérve a diffúz részvénytulajdonlás és az intézményi befektetők jelentős aránya. Ez a két jellemző egyidejűleg csak az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban áll fenn. Nem véletlen, hogy ebben és csak ebben a két országban képvisel a részvénytőzsde kiemelkedően nagy súlyt a gazdaságban (*2. táblázat*). Nyilvánvaló, hogy az ügynök–megbízó probléma leginkább ebben a tulajdonosi struktúrában jelentkezik: a külső tulajdonosok számára nehéz feladat a társaság kinevezett menedzsereinek ellenőrzése.

2. táblázat

Az intézményi befektetők vagyonának aránya néhány OECD-országban a GDP százalékában az 1990-es évek utolsó harmadában

Ország	Százalék	Ország	Százalék
Egyesült Államok	202,8	Japán	75,3
Egyesült Királyság	193,1	Németország	57,5
Hollandia	183,8	Spanyolország	56,1
Svájc	152,4	Olaszország	53,2
Svédország	120,3	Ausztria	39,4
Kanada	102,0	Dél-Korea	37,2
Franciaország	90,6	Magyarország	5,7

Forrás: Nestor–Thompson [2001] 22. o.

Mindenütt másutt a belső tulajdonlás az uralkodó forma, amelynek során a vállalat (gazdasági társaság) összefonódik

- a tőkét nyújtó, finanszírozó szervezettel,
- a munkapiac szereplőivel vagy
- a tőkepiac kontrollszervezeteivel,

és természetesen megfigyelhető a három eset kombinációja is. A belső tulajdonosok nincsenek feltétlenül többségi pozícióban, de viszonylag jelentős részvénycsomag van a kezükben, amely elegendő a legfontosabb kinevezésekhez.

A belső tulajdonlás alapformája, amikor a vállalat az állammal él szimbiózisban. Az állam nyújtja a vállalat számára a tőkét, és közvetlenül részt kíván venni a vállalat irányításában. Ezt a helyzetet írtuk le a szocialista vállalat háromszereplős tulajdonosi modelljeként (*2. ábra*). Akkor is belső tulajdonlásról beszélhetünk, amikor a vállalat egy név szerint azonosítható magánszemély vagy család tulajdonában van. Tulajdonképpen ez a klasszikus kapitalizmus modellje, erről adott máig nagy hatású leírást Adam Smith, Schumpeter és Keynes. Így működik a koreai *chaebol* rendszer, az indonéz és a Fülöp-szigeteki gazdaság, de még a mai svéd gazdaságban is kimutatható egy-egy család tőkepiaci hatalma.

Az is belső tulajdonlás, ha a vállalatokat és a bankokat kereszt tulajdonlás köti össze (Németország, Japán), és az is, ha a vállalatokkal összefonódott legnagyobb bankok

maguk állnak formális vagy informális módon közvetlen állami ellenőrzés alatt (Olaszország, Görögország, Törökország). Az 1990-es évek folyamatosan emelkedő tőzsdeindexei számos amerikai nagyvállalat számára kedvező befektetési lehetőségként kínálta a saját részvény-vásárlást. Az esetek egy részében a társaság maga vásárolta saját részvényeit, de arra is sok példa volt, hogy az adott társasághoz kapcsolódó alkalmazotti nyugdíjalapok halmozták fel a társaság részvényeit. Nyilvánvalóan ez is belső tulajdonlás.

Amit korábban leírtunk az amerikai vállalati modell most felszínre került ellentmondásairól, az beleillik abba a képbe, amit a belső tulajdonlás elmélete megrajzol. Azzal, hogy a vállalati menedzsment részvényesi pozícióba került, sérül a külső tulajdonlási modell. A rendszer elmozdult a belső tulajdonlás irányába, sőt, a modell még tovább távolodott a külső tulajdonlástól azáltal, hogy a piaci kontrollintézmények (például auditorok, elemzők, kormány) is a vállalati menedzsment befolyása alá kerültek.

Nem könnyű kielégítő magyarázatot adni arra, hogy mi biztosítja a menedzsment hatalmát az amerikai tőkepiaci modellben, és arra sem, hogy a menedzsmeri hatalom inkább ok volt-e, vagy inkább okozat abban a folyamatban, amelynek során a külső tulajdonlás aránya visszaszorult a belső tulajdonlás javára. Van itt azonban egy további probléma is, amelynek kibontásában a külső és belső tulajdonosok megkülönböztetése hasznos fogalmi segédeszköznek tűnik.

Könnyű belátni, hogy a külső tulajdonosok számára egy adott vállalat valós értékének, jövőbeli terveinek megismerése szempontjából a rendszeres és objektív tájékoztatás mennyire fontos. Más lehetőségek híján a külső befektetők csak ezekre az információkra támaszkodhatnak. Ez viszont a vállalatokat elkerülhetetlenül olyan kényszerpályára tereli, ahol lehetőség szerint minden negyedévben jó, sőt, lelkesítő híreket kell közölni, máskülönben a befektetők máshová vándorolnak. Sokszor hallott – de a fentebb elmondottak alapján teljesen érthető – panasza a tőzsdei vállalatok vezetőinek, hogy ez az információadási, jelentési kényszer rövid távú optimalizálásra kényszeríti őket, miközben maguk is tudják, hogy a vállalat és tulajdonosai számára a hosszú távú profitmaximalizálás lenne a kívánatos cél.

A vállalatirányítási irodalom egy része úgy fogalmaz, hogy a legmodernebb technikával működő vállalatok esetében a menedzsment, sőt, sokszor még az alkalmazottak egy része is olyan *vállalatspecifikus ismeretekkel* rendelkezik, amelyek immateriális tőkeként elengedhetetlenül szükségesek a vállalat működéséhez (*Nestor-Thompson [2001], Plender [2002]*). Ebből a nélkülözhetetlenségből következik, hogy a menedzserek jogot formálnak a vállalat reziduális jövedelmeire, a profitokra. S minthogy a modern piacgazdaságra egyre inkább a tudásalapú termelés a jellemző, logikus, hogy elemzők a menedzserek viszonylagos hatalmának további növekedését feltételezik.

A közelmúlt botrányaiban szereplő high-tech termelőcégek és az ugyancsak erőteljesen érintett pénzügyi konglomerátumok történetei azonban nem támasztják alá teljes mértékben a fenti gondolatmenetet. Először is azért nem, mert a szóban forgó cégek vezetői általában nem rendelkeztek különleges vállalatspecifikus ismeretekkel, életpályájuknak csak egy viszonylag rövid szakasza kapcsolódott az adott vállalathoz. Inkább az tűnik életszerűnek, hogy a hagyományos ipari, nehézipari vállalatok¹⁸ esetében feltételezzük a menedzserek vállalatspecifikus ismeretekben megtestesülő szellemi beruházását. Ezekben az iparágakban viszont később terjedt el, s talán nem is vált annyira általánossá a menedzserek részére történő részvényjuttatás.

Shleifer-Vishny [1996] magyarázata egy nyelvi analógiára épül. Szerintük a „reziduális jövedelem” fogalmához hasonlóan megalkotható a „*reziduális irányítási jogok*” fogalma is. Ez utóbbinak az a lényege, hogy a vállalat külső tulajdonosai csak nagy vonalakban,

¹⁸ Jó példa erre Jack Welch, aki több mint 20 évet töltött a General Electric élén.

a legfontosabb kérdések tekintetében tudják munkaszerződésben szabályozni a vállalati vezetők döntési jogköreit, s ezáltal szükségszerűen nyitva marad a döntési halmaznak egy óriási területe, ahol a vezetők – ha érdekeik úgy kívánják – tetszésük szerint hozhatnak döntéseket, akár a tulajdonosok ellenében is. Ezzel az indoklással nincs is vitánk, csak arra szeretnénk felhívni a figyelmet, hogy ez a megközelítés nem magyarázza meg, hogy miért alakult ki az amerikai vállalatok részvényjuttatási rendszere.

Fontos hiányossága valamennyi fentebb idézet magyarázatnak, hogy még csak utalást sem tesznek a *vezérigazgató és az igazgatóság közötti szerepmegosztás* gyakorlati problémájára, amellyel az elmúlt 10-15 évben igen sokat foglalkozott a vállalatirányítási irodalom.

Egyének vagy kollektívák irányítják a nagyvállalatokat?

Nincs egységes modell. A szakirodalom évtizedek óta visszatérő témája: megengedhető-e, hogy a tőzsdei nagyvállalatokat az elnöki és a vezérigazgatói (*Chief Executive Officer* – *CEO*) pozíciót összevonva, egyetlen egy ember vezesse, vagy éppen ellenkezőleg, a kollektív döntési és ellenőrzési mechanizmus az üdvözítő, ahol a társaságot egy nagyobb létszámú igazgatóság irányítja.¹⁹ E viták nyomán Angliában a Cadbury-jelentés ajánlásait követve, mindenütt kettéválasztották az elnök és a vezérigazgató pozícióját. Az Egyesült Államokban a társaságok 70 százalékában a két funkció egybeesik, míg Japánban és az európai kontinensen mindkét megoldás nagyjából fele-fele arányban található meg.

A hagyományos szocialista vállalatirányítási modellben a vezérigazgató egyszemélyi felelőssége volt a főszabály, bár – mint azt a 2. ábrán láttuk – a vállalat életére a vállalaton kívüli szereplőknek is komoly befolyásuk volt. A kollektív vezetés intézményei szinte seholy sem épültek ki, illetve csak formális szerepet kaptak. Ennek nyilvánvalóan az volt az oka, hogy a paternalisztikus vezető és az államapparátus könnyebben tudott tárgyalni egy általa kinevezett vállalatvezetővel, mint egy kinevezett vagy választott testülettel. Úgy is mondhatjuk, hogy az erőforrástöbbletekért folytatott alkuk súrlódásmentes lebonyolításának ez volt az egyik fontos előfeltétele.

Átmenet a szocializmusból a piacgazdaságba. Visszatekintve az 1968 óta eltelt időszakra, Bod [1989] helyesen állapította meg, hogy a magyar vállalatvezetőkre leginkább a vállalati autonómia maximalizálásának szándéka volt jellemző.

„Tényleges tulajdonos híján a vállalati vezérkar *de facto* birtokolja a vállalatot, és nem hajlandó saját jószántából más szervezet fennhatósága alá kerülni. Mint ahogy a vállalati vezetés igyekezett megszabadulni a tervbürokrácia uralmától, ugyanúgy nem szívesen teszi ki magát a piaci intézményrendszer kötöttségeinek sem. A lassabb növekedés és az elszalasztott profitlehetőség kevesebbet nyom a latban, mint az a fenyegetés, hogy a hitelező bank vagy az állami fejlesztési célhoz pénzt adó hivatal belelát a vállalati vezetés kártyáiba.” (Bod [1989] 839. o.)

A menedzsment autonómiaigénye részben álcázott, részben retrográd törekvés volt. Egyszerre volt serkentője és fékezője a további reformoknak. Az autonómiatörekvést sokszor azért lehetett nehezen felismerni, mert azt elleplezte a „nemzetgazdasági érdekre” való hivatkozás,²⁰ a retrográd jelleg pedig abból fakadt, hogy a menedzsment elsősorban a saját pozícióját védte, és egyáltalán nem foglalkozott azzal a lehetőség-

¹⁹ Fontos, de tárgyunk szempontjából mellékes kérdése ennek az elméleti vitának, hogy vajon az angolszász világban elterjedt egyszintű társasági irányítás a hatékonyabb, vagy inkább az igazgatóság és a felügyelőbizottság munkamegosztását előíró német modell.

²⁰ Erre Bauer [1975] már jóval korábban felhívta a figyelmet.

gel, hogy a rábízott erőforrásokat a gazdaság más területein nem lehetne-e jobban hasznosítani.

Az ugyancsak 1989-ben született Indulatos röpiratban *Kornai* [1989] a magyar vállalatvezetők ellentmondásos helyzetét egyértelműen kritikusan ábrázolta.

„Az állami vállalati szektor szociológiai értelemben az állami bürokrácia része.” – írta, s a jobb érthetőség kedvéért még azt is hozzátette, hogy „nem vállalkozó az, aki az állam pénzével gazdálkodik, és a veszteséget az állammal fizeteti meg”, a „bürokrácia nem a maga pénzét költi, hanem az állampolgárét.” (*Kornai* [1989] 22. és 28. o.)²¹

Ez bizonyos tekintetben új hang volt a hazai vitákban. 1968 és 1989 között a társadalom véleményformáló rétegei – újságírók, közgazdászok, szociológusok – többnyire pozitívan ítélték meg a vállalati vezetők tevékenységét, mert – kimondva-kimondatlanul – szembeállították ezt a pártállami bürokrácia gyengének mondott teljesítményével. Igaz, voltak olyan elemzők is, akik kritikussal szemmel követték a reformszocializmus sztármenedzsereinek pályáját, s amennyire lehetett számokkal és interjúrészletekkel próbálták mérni a mérhetlent: elkülöníteni a személyes teljesítményt a propaganda kódéba vesző féligazságoktól, az egyéni haszonszerzést a köz érdekében való munkálkodástól. *Kornai* tehát nem állt egyedül véleményével.²² Alapjában véve ugyanezt az álláspontot képviselték a nemzetközi szervezetek egyre nagyobb számban Magyarországra látogató szakértői, tanácsadói is. Róluk írta félig komolyan, félig ironikusan a Pénzügykutató Rt. tanulmánya:

„(A) külföldi szakértők, tanácsadók és még inkább a nemzetközi pénzügyi szervezetek képviselői ellenszenvvel viseltettek a sajátos magyar vállalati képződményekkel szemben. Amikor már végre megtanulták a szovjet típusú gazdaságok hierarchizált rendjét, amikor tudták, sőt megkedvelték, hogy miniszteri szinten kell tárgyalniuk, nem tudtak mit kezdeni a magyar rendszerrel, ahol kevés volt meggyőzni a központi főhivatalnokot, még meg kellett nyerni a vállalatvezetőket is.” (*Privatizáció mérlege* [1994] 91. o.)

Egyébként a hazai irodalomban fellelhető volt a menedzsmentellenes álláspont is, már tudniillik abban az esetben, amikor a legfontosabb nagyvállalatok vezetőiről volt szó. Itt már az érvelésnek volt egy politikai szála is.

„(T)öbb mint tízéves múlta tekinthetett vissza, s elsősorban a Pénzügykutató Intézethez kötődött az a reformközgazdasági irányzat, amely szerint a mesterségesen létrehozott nagy állami vállalatok alkotják az antidemokratikus pártállam alapját. Ez az iskola az egyéni és kollektív szabadságjogok nevében fordult szembe a nagyvállalatokkal, mint a versenyt célzó, nyitást követelő reformtörekvések megghiúsítóival.” (*Csillag* [1991] 121. o.)²³

De még erre a „sztármenedzseri” körre vonatkoztatva is áll, hogy a közgazdász-társadalom is, a mérnöktársadalom is többre becsült egy Horváth Edét²⁴ vagy egy Burgert Róbertet,²⁵ mint akármelyik tervhivatali főosztályvezetőt vagy megyei gazdaságpolitikai titkárt. 1989 után ez a pozitív megítélés még differenciáltabbá vált, s bizonyosan gyen-

²¹ Néhány évvel később *Kornai* János a vállalati menedzsment és az állami bürokrácia motivációinak egybeesését a klasszikus szocializmus egyik alapvonásaként tárgyalta (*Kornai* [1993] 148.o.).

²² Az Indulatos röpirat gondolatmenete, amely egyértelműen az állami vállalatok menedzsmentjével szembeni bizalmatlanságra helyezi a fő hangsúlyt, támadható – és támadták is. De ez nem választható el attól, hogy *Kornai* egész könyve – tehát nem csak a tulajdonviszonyokra vonatkozó megjegyzések és javaslatok – meg lehetőségen hívős szakmai fogadtatást kapott. Erről részletesen lásd *Csaba* [1998] 142–143. o.

²³ Lásd például *Voszka Éva*, *Szalai Erzsébet* és *Csanádi Mária* vállalati esettanulmányait.

²⁴ Horváth Ede évtizedeken át vezette a győri Rába Vagon és Gépgyárat.

²⁵ Burgert Róbert 1960 és 1990 között 30 éven át volt a Bábolnai Állami Gazdaság vezérigazgatója.

gült is, de semmiképpen sem szűnt meg. A differenciált megítélés politikai felhangokkal is párosult. Volt, aki a vállalatvezetőkkel *általában* bizalmatlan volt, és volt akinek csak „ezekkel” (értsd: az 1989 előtti időkből öröklött) vállalatvezetőkkel volt baja.²⁶

Külső megfigyelők számára az állami vagy részben állami cégek gazdasági teljesítményeit egyre nehezebb volt objektíven megítélni. A rendszerváltás előtti időszakkal összehasonlítva lényegesen csökkent a vállalatok által készített *beszámolók* (mérlegek) *megbízhatósága*. Itt megint többfajta változás hatása összegeződik. Miként Nyugaton is, nálunk is bekerült a mérlegekbe egy sor bizonytalanul értékelhető tétel. Gondoljunk csak a vállalatok kintlévőségeinek megítélésére, az ingatlanvagyon vagy a szellemi apport és a *goodwill* értékelésére. A szocializmus idején ilyen kockázatok és bizonytalansági tényezők nem léteztek.

Ebben az átmeneti időszakban a menedzsment elemi érdekévé vált a csalás. 1989 előtt a vállalati beszámolók elsősorban a felettes szervek számára készültek. Kevés vállalati vezetőnek volt mersze manipulálni a mérlegeket, eltorzítani a beszámolókat. Nagy volt ugyanis annak a valószínűsége, hogy a manipuláció kitudódik, s ilyen esetekben nem is maradt el a felelősségre vonás. Az eredmények eltitkolása amúgy sem állt érdekükben, mert a gazdasági mechanizmus két fontos eleme – a beruházások és a bérfejlesztés – egyaránt a kimutatott többletteljesítményhez volt kötve. Az ellenkező irányú – tehát felfelé történő – torzítás pedig azért nem volt javallott stratégia, mert az előző évi beszámolóban szereplő eredmény a következő évben a terv „bázisául” szolgált.

A rendszerváltás után az állampolgárok s így a menedzserek feletti politikai rendőri kontroll megszűnt. Ez tágabba nyitotta a kapukat a visszaélések előtt. Ehhez járult még hozzá, hogy a növekvő adóterhek is a mérlegek torzítására készítették a vállalatvezetőket. Nem működtek a korábbi ellensúlyok sem: a beruházások és a bérfejlesztési lehetőségek sem kapcsolódnak közvetlenül a kimutatott termelési eredményekhez. A második fontos tendencia tehát a mérlegek tudatos lefelé irányuló torzítása. Ez viszont éppen ellentétes a nyugati tapasztalatokkal, ahol a nagy cégek általában tőzsdén bevezetett társaságok, s emiatt éppen a mérlegek felfelé torzítása az alapvető érdek.

A piacgazdasági rendszerre való áttérés, az állami vállalatok társasággá alakítása nyomán természetesen valamennyi poszt-szocialista országban kérdésként vetődött fel az igazgatóság és az egyszemélyi felelős vezető viszonya. Minthogy a nyugati gyakorlat ebben a kérdésben nem mutatott egységes képet, logikus megoldás volt, hogy a jogalkotó mindenütt teret hagyott mindkét megoldás számára.

Ennek ellenére a részben vagy teljesen állami tulajdonban maradt társaságok többségében tovább él az a gyakorlat, hogy a céget a vezérigazgató egy személyben irányítja, s az Igazgatóságnak alig van érdemi befolyása a döntésekre. Ez a megoldás különösen elterjedt a bankszektorban, ahol még egészen nagy összegű hitelkihelyezésekről is gyakran született egyszemélyi döntés. Mindez ellentétes a gazdasági társaságokról szóló, nagyjában mindenütt hasonló előírásokat tartalmazó társasági törvénnyel, a prudens banki viselkedés alapszabályaival – de összhangban volt a szocializmus során meggyökeresedett négy évtizedes beidegződésekkel.

A társaságokká alakult vállalatokban az állam kinevezett képviselői (az igazgatóság és a felügyelőbizottság tagjai), akiknek az elsődleges feladata a menedzsment közvetlen kontrollja lenne, sokszor olyan politikai jelöltek (például parlamenti képviselők), akiknek szakértelme sokszor megkérdőjelezhető. Arra van is számos példa – talán még több

²⁶ Személyes benyomásaim szerint a politikai közvéleményt formáló újságíróknak, szociológusoknak a vállalatvezetők iránti pozitív elfogultsága kifejezetten magyar sajátosság. Biztosan nem ez a helyzet Oroszországban – általában a szovjet utódállamokban –, ahol ez a véleményformáló kör az állami vállalatok vezetőit a reformok ellenségének tartja.

is, mint az előbbire –, hogy az igazgatóság és a felügyelőbizottság tagjai államigazgatási tisztviselők, akik fizetéskiegészítésként kapják e magas stallumokat. Nekik sem idejük, sem felkészültségük nem teszi lehetővé, hogy akár az állam, akár a menedzsment részére érdemi segítséget nyújtsanak a társaság működtetésében. Magyarországon egy ízben az ÁVÜ megpróbált szembefordulni ezzel a gyakorlattal, de hamarosan kapitulálnia kellett.²⁷

Azok a vezető tisztviselők viszont, akiknek szakmai hozzáértése vitathatatlan – az állami tisztviselők között sok ilyen van –, rendszerint nem tekinthetők függetlennek, azaz nem „összeférhető” a jog betűje s szelleme szerint. Akik pedig szakmailag is alkalmasak és kellően függetlenek is, azok a kinevezésüket követően gyorsan azonosulnak a társasági érdekekkel. Gyakran olyan mértékben, hogy már nem a tulajdonos érdekeit képviselik a társaságban, hanem a társaság érdekeit az állammal szemben.²⁸

Miközben tény, hogy a rendszerváltás nyomán az egykori pártállami bürokrácia szét-esett, más személyekből, némileg más motivációkkal újra összeállt egyfajta állami irányítás (állami vagyongazdálkodó szervezetek, minisztériumok, adóhatóság, társadalombiztosítás stb.), amelynek döntéseit az éppen kormányon lévő pártok jelentős mértékben befolyásolni tudják. Mi több, ha a korábbinál szűkebb hatalmi pozíciókkal, de fennmaradt az első számú politikai vezető – jelen esetben a kancellári jogosítványokkal rendelkező miniszterelnök – befolyása is. *Továbbra is érvényes maradt a szocializmus idején szerzett tapasztalat: az ország legjelentősebb állami cégeinek vezetőit politikai szempontok alapján választják ki, és ebbe a miniszterelnöknek is van beleszólása.*

A magyarázat kulcsa a „vegetatív működés” fogalma. Úgy gondolom, hogy az egyszemélyi vezetés elterjedtségével kapcsolatos, Keleten és Nyugaton egyaránt élénk vita megértését is segítheti a Kornai János által bevezetett „vegetatív működés” fogalma. Mint több művében is olvashatjuk, a gazdaság működésére általában a tehetetlenség, az önismétlésre való természetes hajlandóság a jellemző. Úgy is mondhatjuk, hogy ez a gazdaság alapállapota. Ilyenkor a kollektív vezetés, a döntések előzetes megvitatása és sok szempontú elemzése a célszerű eljárás.

Ehhez képest két eltérő állapotot érdemes kiemelni. Az egyik, az időbeli rendkívüli változás. Egy olyan korszakban, amikor a gazdaság és a társadalom általános játékszabályai éppen változnak, csökken a rutindöntések száma, s előtérbe kerülnek az egyszerű intézkedések, az éles konfliktusok, a hirtelen stratégiaváltások. Kézenfekvő, hogy az 1989 óta zajló posztoszocialista rendszerváltást egy ilyen nem stacionárius (vagy dinamikus) időszakként fogjuk fel. A másik eltérés térbeli. Az Egyesült Államok mint a világ első számú gazdasági, technikai és politikai hatalma valójában folyamatosan „rendkívüli” állapotban van. Az amerikai nagyvállalatok vezetői, éppen azért, mert ők az adott

²⁷ 1992. január 12-én az Óra- és Ékszerkereskedelmi Vállalat átalakulása kapcsán az igazgatótanács elvi élel határozatba foglalta, hogy a továbbiakban minisztériumi és állami vezetőket nem fognak delegálni vállalati igazgatóságokba. Az 1992. február 19-i igazgatótanács ezt a határozatot azzal egészítette ki, hogy országgyűlési képviselők sem lehetnek ÁVÜ-delegáltak állami vállalatok vezető testületeiben. Később az egészet elfelejtették.

A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992-es törvény „első látásra” tiltotta az efféle funkcióhalmazt, minthogy vezető köztisztviselő számára tiltott minden munkavégzéssel járó, külső jogviszonyt. A gyakorlatban azonban a törvénynek egy olyan értelmezése nyert elfogadást, miszerint a gazdasági társaság igazgatóságában vagy felügyelőbizottságában való részvétel nem minősül munkának – mondván, hogy a tisztviselő betöltője nem a munkajog, hanem a polgári jog szabályai szerint tartozik felelősséggel a társaság ügyeiben kifejtett tevékenységéért.

²⁸ A helyzet jogi nézőpontból is bonyolult. A társaság, bármilyen formában működik is, önálló jogi személy. Ügyvezetése, igazgatósága és felügyelőbizottsága valójában a társaság szerve. E vezető testületek – a magyar jog szerint – elsősorban a társaságnak tartoznak felelősséggel.

iparág vezetői, nem működhetnek az ismétlésre való természetes hajlandóság szerint. Folyamatosan újítani, változtatni, kockáztatni kell – s erre az egyszemélyi vezetés alkalmasabb, mint a konszenzusteremtést feltételező, kollektív vezetés.

Ebből a megközelítésből vizsgálva, érthetjük meg azokat is, akik egy-egy nagyvállalati sztármenedzser számára sok millió dolláros, minden mércével mérve csillagászatának mondható fizetéseket és részvényopciókat hagynak jóvá. Maradjunk a már idézett példánál! 1999-ben elnök-vezérigazgatóként Jack Welch 93 millió dollár fizetést és egyéb javadalmazást kapott éves munkájáért a GE-től. Bár nagynak látszik, valójában ez az összeg eltörlül a GE adott évi 111 milliárd dolláros árbevétele és 10 milliárd dollárt meghaladó profitjához képest. De igaz ez az állítás a statisztikai átlagok szintjén is: az amerikai vezérigazgatók 1999-ben átlagosan is körülbelül kétszer annyit kerestek, mint brit vagy belga kollégáik, jól lehet a brit és belga vezérigazgatók fizetése már önmagában is kiemelkedik az európai átlagból (*Girma és szerzőtársai* [2002]).

Azt a tényt azonban a fentiek alapján nem lehet megmagyarázni, hogy az első számú amerikai nagyvállalati vezetők keresete arányait tekintve miért emelkedett ilyen látványosan gyors ütemben az elmúlt két évtizedben. *Niskanen* [2003] szerint az 1980-as években a nagy cégek vezetői átlagosan „csak” 40-szer annyit kerestek, mint az órabéres alapon dolgozó munkások, 1990-re ez az arány 80-szorosra, 2000-re 500-szorosra nőtt. Nyilván mindennek nem sok köze van a vezérigazgatók határtermelékenységéhez, feltehetően inkább arról van szó, hogy az amerikai óriáscégek igazgatóságai belső tulajdonosként a külső tulajdonosok helyett maguk döntenek saját javadalmazásukról.

Az első számú vezetők szerepe a posztzocialista privatizációban

Mint az köztudott, Magyarországon az állami vállalatok vezetőinek jelentős része már az 1980-as évek végétől nyitott volt a privatizáció gondolatára. Ennek számos oka volt, amelyek közül legalább háromra érdemes külön is kitérni.

a) A legnagyobb cégek esetében a privatizáció csakis nyugati befektetők részvételével volt elgondolható. A nyugati tulajdonos pedig „majdnem nyugati” fizetést, több utazási lehetőséget és korszerű technológia ígérteit jelentette a menedzsment számára.

b) A trösztök, országos vállalatok esetében előrelátható volt, hogy a privatizáció a nagyvállalatok széteséséhez vezet. Sőt, ennek az állításnak a fordítottja is nyilvánvaló volt: a nagyvállalatok szétszedése a privatizáció egyik előfeltétele (*Voszka* [2002]). Ez viszont azt is jelentette, hogy a vezetői pozíciók száma öt-hatszorosára nő. Az állami vállalatok társasággá alakítása – ami a privatizáció további feltétele – azt ígérte, hogy százával fognak létrejönni igazgatóságok, felügyelőbizottságok, s nyilvánvaló volt, hogy ezeket a pozíciókat is elsősorban az állam- és pártapparátus emberei, valamint a vállalati menedzsment tagjai fogják elfoglalni. Ezt nevezte a kor szociológiai irodalma ironikusan az „osztályvezető-helyettesek forradalmának” (*Kolosi-Róna Tas* [1992]).

c) Sürgetően hatott az állami vállalatok vezetőire és a velük napi munkakapcsolatban lévő államapparátusbeli tisztviselőkre az is, hogy az állami vállalatok egyre jobban érezték a piaci verseny szorító hatását, miközben az államtól egyre kevesebb pénzügyi támogatást kaptak. Sok nagyhírű cég közel került a pénzügyi csődhöz. Ebből a helyzetből pedig csakis az előremenekülés, a külföldi partnerek bevonása ígért kiutat, mert ez volt a legegyszerűbb lehetőség a rövid távú likviditási problémák megoldására (Matáv, Malév, Állami Biztosító). Még önálló elnevezése is volt az efféle megoldásoknak: „költségvetés-kímélő pénzügyi reorganizáció”. Ide kapcsolódik az is, hogy az 1988-as adószabályok szerint a társasági formára áttért vállalkozások a működés első évében 55, a második évben 35, a harmadik évben 25 százalékos nyereségadó-kedvezményre számíthattak.

Mint azt *Voszka* [1997] kimutatta, sok patinás nagyvállalat esetében a vegyes vállalat engedélyezése s az ezzel járó adókedvezmény volt az utolsó segítség, amelyet az állam saját vállalatainak adni tudott.

Ezzel az összefüggésekkel a kortársak is tökéletesen tisztában voltak. Egyáltalán nem véletlen tehát, hogy az első szabadon választott magyar kormány már 1990 nyarán kísérletet tett arra, hogy leváltsa ezt az „öröklött” vállalatvezetői garnitúrát, s a maga – megbízhatónak gondolt – embereit állítsa az állami vállalatok élére. Csakhogy akkoriban a vállalatok vezetőinek kinevezése, illetve leváltása egy jelentős vállalati körben az alkalmazottakat képviselő vállalati tanácsok kezében volt. S mivel a rendszerváltás elsöpörte az informális pártirányítást, a vállalati tanácsok nem engedelmeskedtek a kormánynak és a mögötte álló államapparátusnak: szinte minden esetben újválasztották a korábbi vezérigazgatót. Ekkor az Antall-kormány még egy választási fordulót is kieroszakolt, de ez sem hozott sikert.

A menedzserek szerepe a cseh és szlovák privatizációban. *Mertlik* [1996] meggyőzően mutatja be, hogy a vállalatok első emberei mennyire döntő szerepet játszottak a csehszlovákiai kuponos privatizáció közepette is. A közepes és nagyméretű állami vállalatok privatizációja Csehszlovákiában 1992 februárjában kezdődött. Ennek előkészítése már 1991 ősze óta folyt, és minden olyan állami vállalatot érintett, amelyet nem soroltak a kis privatizáció (magyar terminológiával: előprivatizáció), illetve a természetbeli restitúció (magyar terminológiával: reprivatizáció) hatálya alá. További kivételek voltak azok a speciális listán szereplő vállalatok, amelyeket a kormány öt éven belül biztosan nem kívánt privatizálni. Ide tartoztak a vasúti cégek, a posta – összesen 500 vállalat és intézmény (magyar terminológiával: tartós állami vagyon).

„Az alulról jövő egyéni kezdeményezésen múltott a tényleges privatizáció sikere. A folyamat legnagyobb hajtóereje az állami vállalatok menedzsmentje volt, amely a gyakorlatban ellátta a tulajdonosi funkciók jelentős részét is. (...) Az a tény, hogy a legtöbb vállalat menedzsmentje információs monopóliummal rendelkezett, természetesen kedvező kiindulópontul szolgált céljaik eléréséhez. Meglepő hasonlóság van a tervgazdaságban a kormány és a vállalat fejtetőre állított viszonya, valamint az egyedi privatizációs terveken alapuló magánosítás folyamata között. (...) a privatizáció alapvető tervére vonatkozó javaslatokat a jól informált vállalatok terjesztették az információkkal nem rendelkező kormány elé, amelynek döntenie kellett minderről (anélkül, hogy a megfelelő ismeret lett volna a birtokában). (...)”

„(A) menedzsmentek elsősorban (...) a hitellel történő kivásárlás (közvetlen eladás) lehetőségét fontolgatták. (...) a kuponos privatizáció mint második legelőnyösebb megoldás biztosította ugyanis számára az ellenőrzést a gyöngye és valójában minden hatalom nélküli intézményi befektetők, a nagy privatizáció során létesített befektetési alapok fölött. A cseh vállalati vezetők – a politikusokkal és a független elemzőkkel ellentétben – előre látták a kuponos privatizációnak a tulajdonosi jogok érvényesítésére és a vállalat irányítására gyakorolt hatásait.” (*Mertlik* [1996] 7., 13. o.)

Akiknek nem volt sürgős a privatizáció. Volt egy olyan vállalati kör is, ahol a privatizációt hosszú ideig sem a menedzsment, sem az állami szervek nem sürgették. Magyarországon ebbe a körbe olyan óriás cégek is voltak mint a dunaújvárosi Dunaferr, a gépgyártó győri Rába, az országban több helyen is működő gumibroncsgyártó, a Taurus, az ország legnagyobb mezőgazdasági kombinátja, Bábolna vagy a sajátos kereskedelmi és pénzügyi funkciókat egyaránt ellátó Bizományi Áruház Vállalat (BÁV). Sőt, a nagyok árnyékában a kivárák csoportjához csatlakozott több száz kisebb vállalat is. A kivárást, a privatizációval való szembenállást is több körülmény indokolhatta.

a) Nem volt könnyű lemondani a nagyvállalati lét előnyeiről, különösen akkor nem, amikor a „nagyoknak” tartott vállalatok vezetői tudták, hogy a nyugati versenytársakhoz képest még csak nem is igazán nagyok. A magyar nagyvállalatok menedzsmentje hagyo-

mányosan műszaki beállítottságú volt: műszaki értelemben vett növekedésben gondolkodott, és teljesen érzéketlen volt a tőke alternatív felhasználási lehetőségeit figyelembe vevő pénzügyi megfontolások, tehát végső soron a tulajdonosok érkei iránt.

b) Sok esetben generációs probléma húzódott meg a háttérben. Ha egy-egy cég legfelső vezetésében nyugdíjhoz közel álló, nyelveket nem ismerő műszakiak domináltak, jó okuk volt feltételezni, hogy tulajdonosváltás esetén ők már nem maradhatnak benn a vezetésben.

c) Mind a nagy-, mind a közepes és kisvállalatok körében kimutatható volt, hogy a menedzsment néha azért halogatta a privatizációt, mert számára kedvezőbbnek tűnt, ha a cég úgy marad állami tulajdonban, hogy közben kft.-k halmazára bomlik, és a menedzsment tagjai vagy családtagjaik ezekben az altársaságokban szereznek érdekeltséget.

Ezek az összefüggések már a privatizáció kezdetén is nyilvánvalóak voltak. Ezért javasolta a Kék Szalag Bizottság, hogy a stratégiai vállalatok privatizációját elsősorban a kormány irányítsa, s a vállalati menedzsment csak másodlagos szerepet kapjon, „mivel a vállalat céljai sok esetben ellentétesek az állam érdekeivel” (*Kék Szalag Bizottság* [1990] 43. o.). Teljes mértékben azonban sohasem lehetett ennek a gondolatnak érvényt szerezni, hiszen a menedzserek helyzete és megítélése ennél sokszorosan ellentmondásosabb volt. Tanulmányunk elején éppen innen indultunk ki.

Hivatkozások

- ANTAL LÁSZLÓ [1985]: Gazdaságirányítási és pénzügyi rendszerünk a reform útján. 2. kiadás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- ANTAL LÁSZLÓ–VÁRHEGYI ÉVA [1987]: Tőkeáramlás Magyarországon. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- ASLUND, A. [1995]: How Russia Became a Market Economy. The Brookings Institution, Washington, D.C.
- BAUER TAMÁS [1975]: A vállalatok ellentmondásos helyzete a magyar gazdasági mechanizmusban. Közgazdasági Szemle, 6. sz. 725–735. o.
- BEARLE, A.–MEANS, G. C. [1933]: The Modern Corporation and Private Property. Macmillan, New York.
- BOD PÉTER ÁKOS [1988]: A vállalat, a menedzser és a tulajdonos – avagy miért van ismét szükségünk vállalatelméletre? Közgazdasági Szemle, 7-8. sz. 830-843. o.
- CSABA LÁSZLÓ [1998]: A második reformtól a rendszerváltozáson át a szociális piacgazdaságba (1970–1996). Megjelent: *Szamuely László–Csaba László: Rendszerváltozás a közgazdaságtanban – közgazdaságtan a rendszerváltozásban*, Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest.
- CSILLAG ISTVÁN [1991]: Privatizáció '90. Vezetéstudomány, 1–2. sz.
- GIRMA, S.–THOMPSON, S.–WRIGHT, P. [2002]: Multinational Activity and CEO Compensation: Preliminary Evidence from Large UK Firms. *Weltwirtschaftliches Archiv*, Band 138. Heft. 4.
- GREENSPAN, A. [2002]: Corporate governance. CESinfo Forum, Vol. 3. No. 3.
- GREGORY, P.–STUART, R. [2001]: Russian & Soviet Economic Performance & Structure. 7. kiadás, Addison Wesley, Boston.
- JENSEN, M. C.–MECKLING, W. H. [1976]: Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 305–360. o.
- KÉK SZALAG BIZOTTSÁG [1990]: Gazdasági programjavaslat: Magyarország a szabadság és a gazdasági átalakulás útján. Kék Szalag Bizottság, Budapest.
- KENDE PÉTER [1964]: Logique de l'économie centralisée. SEDES, Párizs.
- KOLOSÍ TAMÁS–RÓNA TAS ÁKOS [1992]: Az utolsókból lesznek az első? *Szociológiai Szemle*, 2. sz.
- KORNAI JÁNOS [1971]: Anti-equilibrium, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- KORNAI JÁNOS [1980]: A hiány. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

- KORNAI JÁNOS [1989]: Indulatos röpirat a gazdasági átmenet ügyében. *Heti Világgazdaság Rt.*, Budapest.
- KORNAI JÁNOS [1993]: A szocialista rendszer. Kritikai politikai gazdaságtan. *Heti Világgazdaság Rt.*, Budapest.
- LA PORTA, R.–LOPEZ DE SILANES, F.–SCHLEIFER, A.–VISHNY, R. [1997]: Legal determinants of external finance. *Journal of Finance*, Vol. 52. július.
- LIBERMAN, J. [1962]: Plan, pribil, premija. *Pravda*, szeptember 9.
- MAJOR IVÁN [1993]: Privatization in Eastern Europe: A Critical Approach, Edward Elgar, Aldershot–Brookfield.
- MARX, K. [1972]: A politikai gazdaságtan bírálatának alapvonalai. MEM 46/I. kötet, Kossuth Kiadó, Budapest.
- MERTLIK, P. [1996]: A cseh ipar szervezete és privatizációja. *Európa Fórum*, 1. sz. 3-19. o.
- MIHÁLYI PÉTER [1992]: Privatization in Hungary. Institute of Economics (Hungarian Academy of Sciences) Discussion Papers, No. 3.
- MIHÁLYI PÉTER [1993]: Property Rights and Privatization – The Three-Agent Model (A Case Study on Hungary). *Eastern European Economics*, 2 (1992-93. téli szám), 5-64. o.
- MIHÁLYI PÉTER [1997]: Corporate governance during and after privatisation: the lessons from Hungary. *Frankfurter Institut für Transformationsstudien Discussion Papers*, No. 17/97.
- MIHÁLYI PÉTER [1998]: A magyar privatizáció krónikája 1989–1997. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó–Kossuth Könyvkiadó*, Budapest.
- MIHÁLYI PÉTER [2000]: Privatizáció és globalizáció – avagy az Anti-equilibrium újrafelfedezése. *Közgazdasági Szemle*, 11. sz.
- NAGY ANDRÁS [1988]: Miért nem megy? *Valóság*, 2. sz.
- NAGY ANDRÁS [1991]: „Social Choice” in Eastern Europe. *Journal of Comparative Economics*, 266–283. o.
- NESTOR, S.–THOMPSON, J. K. [2001]: Corporate Governance Patterns in OECD Economies: Is Convergence Under Way? Megjelent: *OECD Corporate Governance in Asia – A comparative perspective*, OECD, Párizs, 19–42. o.
- NISKANEN, W. A. [2002]: Simple cures for what ails corporations. *The Washington Times*, szeptember 26.
- NISKANEN, W. A. [2003]: Misguided Cures for Corporate Scandals. *CATO Policy Report*, Vol. XXV. No. 1.
- PEJOVICH, S. [1992]: A tulajdonjogok közgazdaságtana. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest.
- PLENDER, J. [2002]: Fuzzy line of ownership. *Financial Times*, május 29.
- PRIVATIZÁCIÓ MÉRLEGE [1994]: A privatizáció mérlege. *Pénzügykutató Rt. Kézirat*, Budapest.
- SCHWEITZER IVÁN [1982]: A vállalatnagyság. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó–Kossuth Könyvkiadó*, Budapest.
- SHLEIFER, A.–VISHNY, R. W. (1995): A Survey of Corporate Governance. *Harvard Institute of Economic Research. Discussion Paper*, 1741, október.
- SOÓS KÁROLY ATTILA [1986]: Terv, kampány, pénz. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó–Kossuth Könyvkiadó*, Budapest.
- SMITH, A. [1976]: An Inquiry into the Nature and Causes the Wealth of Nations (1776). *Chicago University Press*.
- SOROS, G. [2002]: Why the markets can't fix themselves. *The New Republic*, szeptember 2.
- SZAMUELY LÁSZLÓ [1971]: Az első szocialista gazdasági mechanizmusok. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest.
- THE ECONOMIST [2003]: European corporate malfeasance. *The Economist*, március 1.
- VOSZKA ÉVA [1997]: A dinoszauruszok esélyei. *Nagyvállalati szerkezetváltás és privatizáció. Pénzügykutató Rt.–Perfekt Rt.* Budapest.
- VOSZKA ÉVA [2002]: A piacteremtéstől a versenyeremtésig – és tovább? *Kézirat*, Budapest.